

Schweizerische
Management
Gesellschaft
Leadership Excellence

2015

Impressum

Herausgeberin:

© Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)
Dezember 2015

Leitung, Konzeption und Chefredaktion:

Catrin Wetzel

Art Director, Realisation:

André Heller
hellermeier gmbh – visual communication

Texte:

Matthias Altendorf, Marc Backé, Victor Balli,
Ulrich Graf, Peter Hartmeier, Dr. Markus Malagoli,
Prof. Dr. Martin Meuli, Alice Šáchová, Catrin Wetzel,
Philippe Züllig

Fotos:

Markus Senn
zvg Barry Callebaut, Rega

Druck:

Multicolor Print AG

Inserate:

Pietro Simmen

Seite 04

Impulse

Mitgliederstimmen –
über Impulse durch die SMG



Seite 06

Begegnung

Geschichtern –
Geschichten hinter den Gesichtern



Seite 28

Austausch

Best Practice Meetings –
herausragende Führungskräfte
empfangen und teilen ihre
Erfahrungen



Seite 64

Dialog

Forum –
hochkarätige Referenten aus
dem In- und Ausland im Dialog



Seite 74

Inspiration

Die SMG und ihre
Veranstaltungen 2016



Editorial

Das Jahr 2015 startete mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses turbulent. Die erhöhten Marktvolatilitäten, die fortschreitende Digitalisierung in allen Branchen und die geopolitischen Entwicklungen sind nur einige der grossen Herausforderungen, welchen sich die Schweizer Wirtschaft gegenüber sieht.

Das Jahr 2015 hat aber auch sehr viel frischen Unternehmergeist gefördert. Davon konnten sich die Mitglieder der SMG anlässlich der Best Practice Meetings bei verschiedenen Unternehmen überzeugen und inspirieren lassen. Sie erlebten dabei direkt, wie Schweizer Wirtschaftsführer die Herausforderungen anpacken und alles daran setzen, sie in Chancen umzuwandeln.

Grossartige Gastgeber durften wir nicht nur vor Ort erleben – ihre Ansichten und Auffassungen sowie ihren Weg zu Best Practice haben sie auch niedergeschrieben und wirken in diesem Jahrbuch als Autoren mit. So freuen wir uns auf interessante Einsichten und danken herzlich Matthias Altendorf, Marc Backé, Victor Balli, David Dean, Ulrich Graf, Dr. Markus Malagoli, Prof. Dr. Martin Meuli, Peter Spuhler und Philippe Züllig.

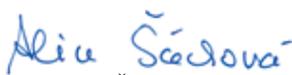
«Leistung? Leistung!» lautete das Thema des Forums 2015. Spannende Persönlichkeiten haben am 24. September ganz unterschiedliche Spektren von Leistung und Voraussetzungen zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit aufgezeigt. Wir dürfen sie in diesem Buch ein zweites Mal erleben und auch noch ganz andere, persönliche Facetten von ihnen und ihrem Werdegang erfahren.

Wie Christoph Franz am Forum zum Thema Leistung aufzeigte, ist auch das rechtzeitige Loslassen eine Leistung. Für unsere Vorstandsdauer ist das in den Statuten festgelegt und so mussten wir mit Heinrich Lanz, Urs Rickenbacher und Isabelle Welton auch drei SMG Vorstandsmitglieder ziehen lassen – ihnen sei an dieser Stelle nochmals für ihr Geleistetes gedankt. Gleichzeitig freut es uns, mit Lukas Braunschweiler und Urs Riedener zwei neue tatkräftige Vorstandsmitglieder für die SMG gewonnen zu haben.

Unseren geschätzten Mitgliedern den Dialog und Austausch untereinander zu ermöglichen, ist unser ausgesprochenes Ziel. Aber auch die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und der Geschäftsstelle ist uns ein zentrales Anliegen. Mit der neu gestalteten Website und der Erstausgabe eines Jahrbuchs möchten wir beiden Ansprüchen gerechter werden.

Möge das erste SMG Jahrbuch Ihnen als Nachschlagewerk für Gehörtes und Verpasstes sowie zur Inspiration nützen, als Retrospektive auf schöne Erlebnisse dienen und ein paar Minuten der Muse bringen.

Wir freuen uns, Ihnen für 2016 einen vielseitig gefüllten SMG Veranstaltungskalender (s. Seite 76) zu bieten, und hoffen, dass Sie sich möglichst oft die Zeit für Impulse, Austausch und Dialog im SMG Kreis nehmen können.



Alice Šachová
Präsidentin SMG



Catrin Wetzel
Geschäftsführerin SMG

Mitgliederstimmen

über Impulse durch die SMG

«Der Austausch nicht nur zwischen Firmen gleicher Grösse, sondern auch zwischen KMU und grösseren Unternehmungen ist für mich extrem inspirierend. Nach ersten Kontakten im Rahmen der attraktiven SMG Veranstaltungen treffe ich mich inzwischen regelmässig mit mehreren SMG Mitgliedern. Manche Idee wurde auch schon in die Praxis umgesetzt.»

Dr. Dieter Leyendecker
CEO Fripoo-Produkte AG

«Spannende Unternehmer, interdisziplinärer Gedankenaustausch, innovative Geschäftsmodelle und bereicherndes Networking – dafür schätze ich die SMG.»

Andrea B. Roch
Geschäftsführerin business4you AG

«Ich schätze den Dialog mit anderen Führungspersönlichkeiten und die daraus entstehenden Denkanstösse. Die SMG bietet mit den branchenübergreifenden Veranstaltungen die Möglichkeit, das Netzwerk zu erweitern, eine hervorragende Plattform für den Ideenaustausch.»

Andreas Stuker
COO SAP (Schweiz) AG



«Was geht im Tagesgeschäft oft unter? Zeit zum Lernen, Zeit zum Netzwerken. Die SMG bietet beides: die Netzwerkpflge und -entwicklung sowie eine Inspirationsplattform zum Kreieren neuer Ideen. Dahinter stehen eine ausgewählt hochwertige Netzwerkplattform mit interessanten Menschen aus der gesamten Wirtschaft sowie praxisnahe, auf aktuelle Themen ausgerichtete Veranstaltungen, die jeweils tadellos organisiert sind.»

Sandro Gerber

CEO und Delegierter des Verwaltungsrates Belfor

«Dank der SMG kann ich mich immer wieder inspirieren lassen, sei das bei den interessanten Gesprächen oder dem Blick hinter die Kulissen der verschiedensten Firmen. Einmalig!»

Lorenz Heer

Direktor, Bereichsleiter B2B, AMAG Import



GESCHICHTERN

Geschichten
hinter
den Gesichtern







Jim Hagemann Snabe

Ehemaliger Co-CEO SAP, World Economic Forum und
Vorsitzender des Centre for Global Industries



I am convinced that the digital opportunities ahead will enable us to re-invent business models in ways that are not only good for business, but also good for society.

How did you become what you are today?

I guess it is always a combination of ambition and luck. My parents have always tried to inspire me to do my best all the time and to always learn. You could say that this forms a level of ambition in a person. As such I have always been very ambitious in school – and in my professional life. However my ambition was never to achieve a certain title. It was always about doing my best and making an impact in whatever I do. I believe it is important to be ambitious as a leader. I normally say that leadership is about «Dreams and Details». «Dreams» because a leader has to inspire people to achieve goals that seem impossible, but are in fact achievable. And «Details» because without attention to the right details, the dreams will only stay dreams and never

materialize. In addition to ambitions, luck plays an important role. Being at the right place at the right time, and taking on new challenges when they appear, is a key element of forming a career. I don't believe much in career planning. However I do believe that if you work hard, have ambitions and always try to make an impact, you can increase likelihood of «good luck». I had a lot of luck in my career – some of which was based on other people believing in me, and giving me the opportunity. So in many ways I have to thank my parents and many of my mentors for giving me the opportunities I had.

You spent your early childhood in Greenland with your parents, where your father worked as a helicopter pilot. How has this time shaped you?

I spent seven years of my childhood in Greenland. My parents moved to Greenland when I was two years old to help develop the infrastructure there. Greenland is a country with an amazing nature. One of the things I learned is to respect the power of nature. As a small child in such a tough environment, you quickly realize that you will have to adjust to the will of nature – not the other way around. I guess this respect is also what drives my ambition to make sure that we preserve nature. Also as a foreigner I have tried to be a minority. The experience of a different culture and the ability to adjust to a new situation has helped me a lot in my roles as a global leader. I am convinced that respect for other cultures and diversity in teams are very important aspects in order for us to solve some of the big problems in the world.

You studied economics. Looking back, would you still choose the same subject? If yes, why? Which other field of study would fascinate you?

As mentioned earlier a bit of luck is always good. When I had to choose what to study, I was very much in doubt. I have a strong interest for technology, math and physics. So becoming an engineer was clearly an option. I guess I chose economics because it was a broader education. In many ways I am a generalist more than a specialist. So from that point of view Economics was the right choice. In order to support my interest for math I focused my economic studies on «Operational Research». At one point in time my dream was to «optimize the world» based on math. However I quickly realized that the biggest and most impactful changes don't come from the theoretical

correct answer, but from the emotional engagement and passion of people. Yes, I would probably have chosen Economics again. And I am happy that I got a job at the computer lab at the university during my studies. The combination of economics and IT has been instrumental in opening the opportunities I had. I hindsight I was very lucky with the timing as well. The IT revolution for business accelerated as I had completed my studies. The combination of technological understanding and a sense for business has driven most of my career. Many other fields of study interest me. I am passionate about music and art. And I still have strong passion for math and physics.

You held the position of Co-CEO of SAP for four years. What were the most important lessons you learned during that time?

Let me first say that as a CEO you learn a lot. The role as CEO is very different to any other role in a company. People look at you for direction and motivation – internally and externally. I guess the biggest learning I have is that a company has to be able to change and re-invent itself, while the company is strong. Most radical change in companies happen when the company is weak and there is a crisis. Many people argue that in order to make radical change, you need a sense of urgency or a burning platform. And it is true that a burning platform accelerates change. However the question is: why wait until the company is in a bad shape. Changing from a position of strength gives much bigger opportunities. When I was appointed co-CEO at SAP together with my colleague and good friend Bill McDermott the company was in a pretty good shape. We were market leaders in our segment and had a solid financial situation. In spite of this – or maybe because of this – we decided to re-invent the company. We defined a

strategy to almost double the company in five years – and open up three new market segments in order to drive growth and new opportunities. Instead of driving change through a burning platform of issues, we inspired people with a burning ambition and new opportunities. Looking back I can only say that it is not only possible to re-invent a company from a position of strength – but also very inspiring for everyone involved. In times of radical transformation due to the new digital opportunities in all industries, I believe that the ability to change and re-invent the company from a position of strength is going to be key for sustainable success.

You are a member of various important boards of directors. Which are the most important characteristics of a board member? How have the requirements and tasks changed over the last few years?

As a board member you have a role as a «supervisor» – making sure that the company stays compliant and is run in a professional way by the executive board. Your role is not to run the company, but to supervise the company. My assumption is that the next five to ten years the digital revolution will reshape many industries and companies. As such I believe the role of the supervisory board is changing. More than anything the supervisory board needs to challenge current assumptions and be involved in the difficult strategic choices that most companies will face. In some way the supervisory board helps minimize risk – but in times of radical change one of the biggest risks is for the company to become irrelevant. So one way of minimizing risk is to inspire for more radical changes in order to ensure sustainable success long term. In all the boardrooms where I am involved one of the main strategic challenges is how to turn the digital revolution into an opportunity for the company. In many ways most companies are becoming IT companies – rethink-

ing their products and services in light of the new digital opportunities. My background as CEO of a global software company is very valuable in these conversations.

As the chairman of the Centre for Global Industries, you analyse the major changes of our time. Which changes are the most important ones? Which developments are most underestimated?

I see two very critical changes going on. On one side I see increasing geopolitical tensions. After the fall of the Berlin wall globalization has accelerated, giving new opportunities for business everywhere. However during the last few years we have witnessed an

increasing level of geopolitical tensions and unrest. This combined with an increasing lack of trust to governments and leaders in general is for the first time in 25 years limiting the opportunities for business. On the other side I see an acceleration of the digital revolution. After a first phase of transforming industries where the product could be 100 % replaced by a digital version – like music, video, payments etc. – we are now seeing the second phase where the physical product is enhanced with a digital dimension. As a consequence the impact of digitization moves into all industries and companies. If you combine the two trends it means that businesses are experiencing more volatile times than ever before. My biggest concern is that many leaders may underestimate the speed of change and thus not be able to turn the changes into opportunities.

How do we have to change the education of our future leaders to do justice to technological and scientific developments?

A lot of the fundamental skills of a successful leader remain the same: the ability to inspire people to win and manage a company in a professional way. Most of the time business leaders try to optimize the current business based on a given strategy. If my assumptions are right, that the digital revolution will transform most industries and companies, there is a need for business leaders to better understand the technological opportunities and focus more attention on re-inventing companies from a position of strength. In particular I see a need for leaders to seek external inspiration more than ever before. And I believe that the ability to drive change at high speed will become critical to sustainable success.

Finally I am convinced that the digital opportunities ahead will enable us to re-invent business models in ways that are not only good for business, but also good for society. As such leaders carry a lot of responsibility to find ways to align business goals with society goals. I am optimistic, but realize that this can only be achieved if we can get business leaders and policy makers to work closely together to define a better and more sustainable path. This is the main reason I decided to join the World Economic Forum – one of the most successful platforms for public private cooperation based on a clear mission to improve the state of the world.

Interview: Peter Hartmeier

*Für mich muss eine
Übereinstimmung zwischen
Kopf, Herz und Hand
vorhanden sein.*



Susanna Swann

Vizedirektorin Médecins Sans Frontières (MSF) Schweiz

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Wie bei den meisten Menschen ist es eine Mischung von Situationen, Möglichkeiten und Menschen, die ich getroffen habe. Letzteres ist besonders wichtig. Zudem hat mich natürlich meine Herkunft geprägt: Ich bin in einer sehr britischen Familie in der Romandie aufgewachsen. Mit anderen Worten: Ich habe von Anfang an in zwei Kulturkreisen gewohnt und sie entsprechend erlebt.

Welches ist Ihre wichtigste Erkenntnis aus dieser Konstellation?

Durch diese gleichzeitige französische und englische Erfahrung weiss ich, dass es immer mehr als einen einzigen Weg gibt. Ich weiss auch die Unterschiedlichkeit der Menschen zu werten und zu schätzen.

Sie haben Mathematik studiert. Wie profitieren Sie heute davon – und natürlich von der Universität, die Sie damals gewählt haben: Oxford?

Das Mathematikstudium hat mich stark geformt und beeinflusst: Strukturiertes und abstraktes Denken wird in dieser Fakultät geschult – ebenso der Zugang zur Logik. Eine ganz grosse Rolle für mich hat natürlich die Universität Oxford gespielt: Ich habe sie als multidisziplinäre Hochschule erlebt mit unzähligen Inspirationen und Erkenntnissen aus anderen Bereichen – ein «Training of the mind».

Wie muss man sich dieses «Training of the mind» konkret vorstellen?

In Oxford habe ich viele Debatten mitverfolgt oder habe auch selbst daran teilgenommen. Ich bin dank dieser Einflüsse ein politisch offener Mensch geworden, der versucht, unvoreingenommen und mit wachen Augen durch die Welt zu gehen. In Oxford habe ich – neben meinem Mathematikstudium – viele Beziehungen zu anderen Wissenschaften knüpfen können. Diese Prägung wirkt nach.

Welche Arbeit motiviert Sie mehr und warum: die Arbeit in einer profitorientierten Unternehmung wie Procter + Gamble oder in einer Idealismus-getriebenen humanitären Organisation wie MSF oder IKRK?

Es gibt nicht Schwarz oder Weiss! Ich habe auch in privaten Unternehmungen viele idealistische Menschen kennengelernt. Dem

Wunsch, im Rahmen seiner Möglichkeiten die Welt besser zu machen, kann man auch in einer profitorientierten Unternehmung gerecht werden. Man muss, wo immer man auch tätig ist, seinen Werten nachleben. Ich bin für meine Erfahrungen in der Privatwirtschaft dankbar: Diese Erfahrungen ersetzen eine Business-School. Ich wusste nach diesen Erfahrungen, wie eine grosse Organisation funktioniert.

Wie definieren Sie heute Erfolg?

Ich definiere den Begriff Erfolg mehrdimensional und stelle ihn in einen grösseren Zusammenhang. Für mich muss eine Übereinstimmung zwischen Kopf, Herz und Hand vorhanden sein. Zudem muss für mich Erfolg nachhaltig sein – man darf nicht zu kurzfristig denken.

Benötigen humanitäre Organisationen wie MSF eine besondere Art der Führung?

Vieles ist gleich wie in der Privatwirtschaft. Man legt eine Vision und eine Strategie fest, kommuniziert klare Zielsetzungen und holt das Beste aus seinen Mitarbeitenden heraus. Hingegen denke ich, dass bei humanitären Organisationen das Stakeholder-Management eine besondere Rolle spielt: Um in einem (politisch) instabilen Umfeld arbeiten zu können und Zugang zu Menschen in Not zu erhalten, braucht es viel Networking und Verhandlungen. Auch innerhalb einer

Organisation wie MSF sind der gegenseitige Austausch und das Erreichen eines Konsenses sehr wichtig. Nur so können das hohe Engagement jedes Einzelnen und die Identifikation mit der Organisation aufrecht erhalten werden.

Welche Erfahrungen aus der Privatwirtschaft sind für Sie heute besonders wertvoll?

Eine meiner ersten Arbeitsstellen hatte ich bei Procter + Gamble. Diese Erfahrung ist für mich noch heute wichtig. Ich lernte, was Zusammenarbeit ist; ich erlebte die hohe Bedeutung von Teamwork. Ich lernte in einer Matrixorganisation arbeiten, musste mich nach Terminplänen richten und Budgetvorgaben einhalten. Alle diese Erfahrungen sind auch heute relevant bei Médecins Sans Frontières. In der Praxis bei Procter + Gamble lernte ich, wie eine grosse Organisation funktioniert. Seither ist mir der Dialog mit Personen, die in völlig anderen Branchen und Organisationen tätig sind, wichtig. Dieser Erfahrungsaustausch ist für mich von Bedeutung.

Hat sich Ihre Definition von Effizienz und Organisation verändert, seit Sie in einer humanitären Organisation arbeiten?

Effizienz ist relevant – das ist klar, aber nicht immer. Wenn ich Menschen in Gefängnissen besuche, spielt dieser Begriff keine Rolle. Dann muss ich mir schlicht und einfach Zeit nehmen. Ich muss also wissen, wann Effizienz angesagt ist und wann nicht. Den Begriff Organisation interpretiere ich hingegen nicht anders als vorher.

Sie sind in den schwierigsten und traurigsten Gegenden der Welt tätig. Wie gross ist die Gefahr, dass man selbst resigniert?

Als IKRK-Delegierte war ich in Liberia und Ruanda tätig – während schrecklicher Phasen in jeder Hinsicht. Ich habe furchtbare Beobachtungen gemacht. Gleichzeitig habe ich aber auch die vielen kleinen Schritte beobachtet, welche die Menschen in einer solchen Krisensituation unternehmen. Man ist fähig, etwas zu tun, ganz konkret.

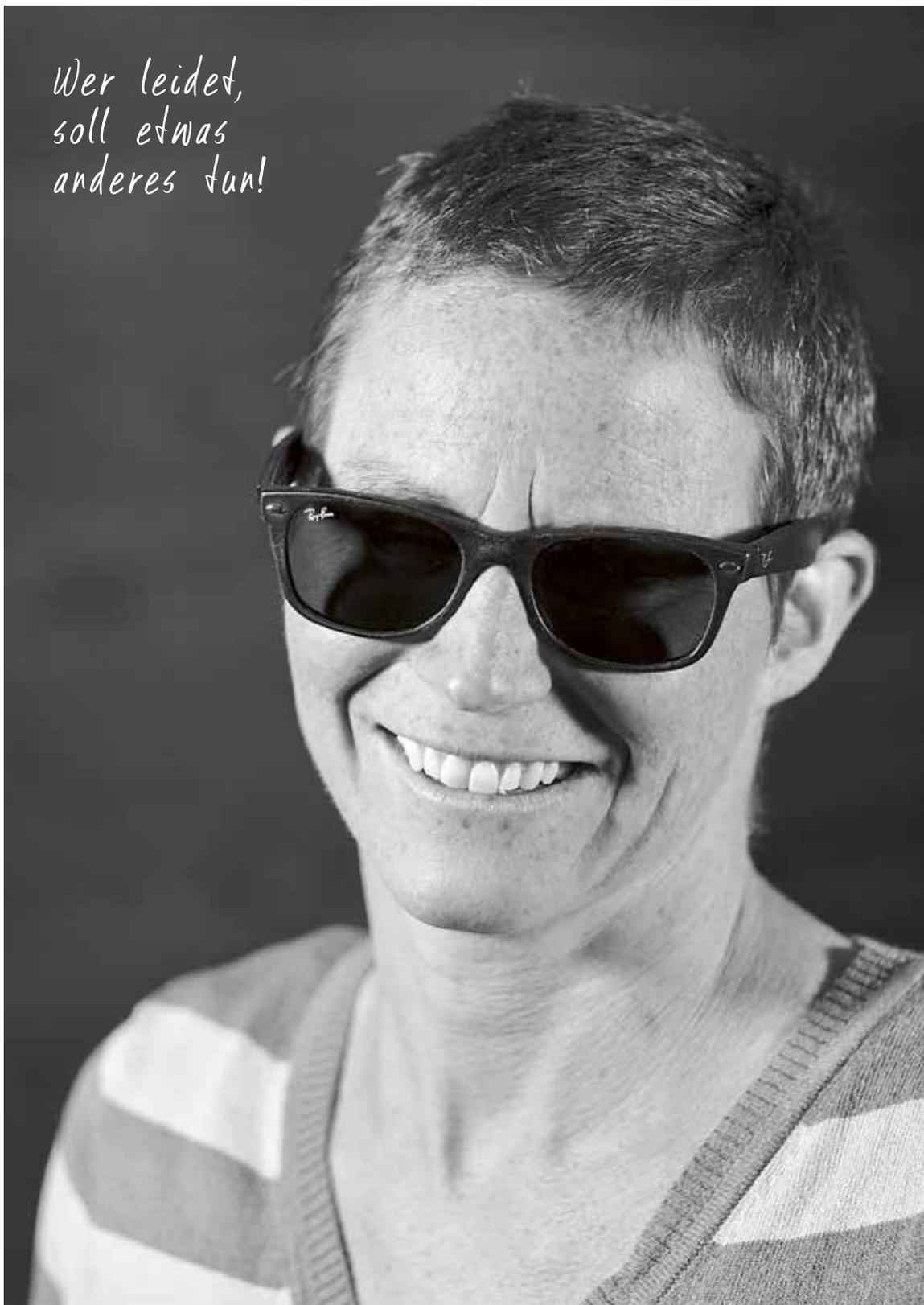
Hat sich Ihre Weltanschauung durch Ihre Arbeit für humanitäre Organisationen verändert?

Ja. Die Arbeit in Krisen- oder Kriegssituationen beeinflusst jeden von uns: Wir sind ganz strengen Eindrücken ausgesetzt. Ich habe folgende Erfahrung gemacht: Konfliktsituationen machen das Beste und das Schlechteste im Menschen sichtbar. Ich habe in furchtbaren Momenten mutiges, anrührendes Verhalten von Menschen erlebt. Seither weiss ich, dass der

Mensch immer die Wahl hat. Er kann entscheiden, wie er sich verhält, wie er reagieren will. Das ist ein tröstlicher Gedanke, eine tröstliche Erfahrung. Zudem weiss ich mittlerweile, dass das Leben etwas extrem Starkes und Widerstandsfähiges ist.

Interview: Peter Hartmeier

Wer leidet,
soll etwas
anderes tun!



Chantal Cavin

Weltrekordhalterin, Weltmeisterin im Schwimmen, Ironman-Triathletin, blind

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Für mich war die Freude an der Bewegung schon als Kind zentral. So habe ich mich seit jeher mehr für Sport als für ein Instrument interessiert und schon im Vorschulalter als primäre Sportart Judo ausgeübt – bis ich bei einem Sturz auf den Hinterkopf mit 14 erblindete.

Kurz darauf bin ich mit dem Schwimmen in Kontakt gekommen und habe meine neue Passion gefunden. Getrieben durch die Freude am Sport war es mir schon im Primarschulalter ein grosses Anliegen, gute Leistungen in der Schule zu erbringen. Denn solange ich gute Noten zu Hause vorwies, hatte ich die Erlaubnis, so viel Sport zu treiben, wie ich wollte.

Dass eine gute schulische Leistung die Grundvoraussetzung für einen Job, meine finanzielle Unabhängigkeit und somit für die Freiheit, Sport zu treiben, darstellte, stand auch im Teenageralter ausser Frage. So habe ich mich im Rahmen meiner Berufsausbildung für die Sporthandelsschule entschieden. Die Absolvierung der Sporthandelsschule erlaubte es mir, 50 % meiner Schulzeit dem Training zu widmen und einen Berufsabschluss zu erlangen, der einen unmittelbaren Einstieg ins Berufsleben ermöglichte.

Während meiner ganzen Profikarriere als Schwimmerin habe ich mit einem Teilzeitpensum von 50 % gearbeitet. Ich leiste es mir auch als «Schwimmerin in Rente» weiterhin, 50 % meiner Zeit in den Sport zu investieren, um meine Freude am Sport auszuleben und mein Ziel verfolgen zu können. Werden Sportler in der Regel nach ihren Plänen nach der Sportkarriere gefragt, so habe ich mir schon 2005 ein Ziel nach Erreichen meiner Ziele im Schwimmen gesetzt. Ich will mich für den Ironman in Hawaii qualifizieren – im direkten Leistungsvergleich mit Sehenden.

Ist Energie angeboren oder kann sie antrainiert werden?

Aufgrund meiner eigenen Erfahrung bin ich der Meinung, dass sie angeboren ist. Ich erinnere mich an meine Kindheit: ich liebte schon immer körperliche Betätigung. Ich musste dauernd etwas unternehmen. Dieser Antrieb lag und liegt in meiner Natur. Die Energie, sich zu bewegen, ist ein Teil von mir.

Welche Rolle spielt die Erziehung?

Man muss den Kindern zeigen, welche unterschiedlichen und vielfältigen Bewegungsarten existieren. So kann jedes Kind jene Sportart entdecken, welche ihm am besten passt. Vor allem aber muss man Begeisterung ausströmen ...

... und den Ehrgeiz schulen?

Nein! Freude und Begeisterung sind wichtiger als Ehrgeiz. Gelegentlich muss man Kinder von allzu ambitionierten und ehrgeizigen Eltern buchstäblich befreien. Es gibt Eltern, die ihre Kinder schlicht und einfach überfordern. In erster Linie sollen sie Freude an der Bewegung empfinden. Die Leistung und der Erfolg kommen mit der Freude.

Wie wichtig ist die Entwicklung von Disziplin?

Ich habe ein ambivalentes Verhältnis zum Begriff Disziplin. Disziplin hat ja immer auch eine militärische Komponente und bedeutet Zwang. Sportler, die keine Freude haben, können gar nicht diszipliniert sein.

Ohne die Fähigkeit zur Selbstdisziplin wären Sie aber nie eine derart erfolgreiche Leistungssportlerin geworden.

Das ist durchaus richtig, aber am Anfang der Selbstdisziplin steht die Freude an der Bewegung, am Sporttreiben. Wenn ich mich am Morgen um 4.45 Uhr wecken lasse, um mein Training zu beginnen, brauche ich tatsächlich Selbstdisziplin. Das stimmt. Dieser

Disziplin ordne ich mich unter, weil ich das Ziel kenne, das ich mir gesetzt habe.

Haben Sie für sich immer Ziele gesetzt?

Ja. Zielstrebig zu sein, ist nur möglich, wenn ein klares, definiertes Ziel vorhanden ist. Ich habe mir seit jeher immer Ziele gesetzt, die ich erreichen wollte ...

... und wenn Sie das Ziel erreicht hatten, waren Sie mit sich zufrieden?

Nein. Ich bin nie zufrieden, auch wenn ich ein Ziel erreiche. Ich überlege mir immer, was ich hätte besser machen können, selbst wenn ich ein «perfektes Rennen» gelaufen bin. Das ist mir übrigens noch nie gelungen.

Treibt Sie der Wille zum Sieg an?

Eigentlich nicht. Ich verliere einfach enorm ungerne – umgekehrt gewinne ich gar nicht so gerne. Siegesfeiern sind mir manchmal fast ein wenig peinlich. Es ist mir wichtiger, die von mir für mich gesetzten Ziele zu erreichen.

Sind Sie hart gegen sich selbst?

Manchmal muss ich das sein – das ist klar. Aber noch einmal: Am Anfang steht die Freude am Sport, an der Bewegung. Daraus ergibt sich der Wille zur Selbstkritik: Was kann ich besser machen? Wie kann ich schneller werden? Ich empfinde Leistungssport als Spiel, bei dem ich meine Grenzen erkunden kann: Wie weit kann ich gehen?

Trainierten Sie deshalb meist mit nicht behinderten Sportlern?

Ich habe tatsächlich immer mit nicht behinderten Sportlern trainiert – fixiert auf ein Ziel. Wenn ich mit nicht behinderten Sportlern konkurreiere, dann dürfen die nicht merken, dass ich blind bin. Sie dürfen auch keine Rücksicht auf mich nehmen. Am besten sieht man das beim Massenstart beim Schwimmen im Triathlon: Das ist brutal und

hart – besonders für eine blinde Schwimmerin. Aber genau hier kommt für mich dann das spielerische Element hinzu: Ich bin auf dem «Spielfeld» wie alle anderen – unterliege denselben Regeln

Können Sie dieses spielerische Element noch etwas erklären?

Ich gebe ein Beispiel: Beim Ironman begleiten mich ja immer wieder neue Guides: Sie kommen mit frischen Armen und Beinen, sie sind ausgeruht, während ich schon eine lange Strecke hinter mir habe. Das Spiel für mich besteht nun darin zu testen, ob ich gegen die ausgeruhten Guides bestehen kann. Man konkurrenziert sich sofort.

Ist Spitzensport unerbittlich? Existiert so etwas wie Mitgefühl?

Wenn die Stoppuhr läuft, dann gibt es kein Mitgefühl. Dann ist unerbittlicher Wettbewerb. Dann sind wir auf der erwähnten Spielwiese. Nach dem Wettbewerb hingegen zählt das Menschliche. Das Menschliche ist für mich das Höchste.

Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Guides aus, mit denen Sie Ihre Rennen bestreiten?

Natürlich müssen wir menschlich zueinander passen und sie haben sportlich topfit zu sein. In der Kategorie Laufen ist es am schwierigsten, die richtigen Guides zu finden. Damit diese einerseits die Pace aufrechterhalten und auch noch «Luft» haben, mir Informationen geben zu können, sollten sie mindestens 20 % mehr Leistungsfähigkeit aufweisen. Die meisten gehören selbst einem Nationalkader an und entsprechend muss ich meine Wettkämpfe ihrem Wettkampfplan anpassen. Am Tag X muss ich also nicht nur meine beste Leistung abrufen können, sondern auch jeden meiner fünf Guides. Auf der einen Seite sind wir Einzelsportler und gleichzeitig sind wir ein verschworenes Team. Wir stehen unter

Führung eines Trainers, den wir durch einen Förderverein eingestellt haben, um professionell trainieren zu können. Insgesamt ist das eine ganz besondere Konstellation. Unser Planungskonstrukt, das so unterschiedliche

Menschen vereinigt, um an

einem bestimmten Tag einen

Erfolg für eine Einzelsportlerin zu

erzielen, ist ein kleines Meisterstück.

Eignen sich Männer oder Frauen besser?

Das spielt keine Rolle.

Sie stellen hohe Ansprüche an sich selbst; sind Sie ebenso kritisch Ihren Mitmenschen gegenüber?

Nein, überhaupt nicht. Ich bin ausschliesslich mir gegenüber kritisch.

Wie weit motiviert Sie öffentliche Anerkennung?

Am Triathlon in St. Pölten und Zürich wurden meine Guides und ich mit tosendem Beifall empfangen. Wir wurden als Team gefeiert. Das hat mich riesig gefreut.

Wie bewältigen Sie Schwächep perioden?

Wenn ich am Wochenende einen schlechten Wettkampf bestritten habe, trainiere ich am Montag umso härter. Das ist die einzige Antwort.

Sind Sie gerne ein Vorbild?

Nein. Ich betrachte mich nicht als Vorbild. Ich sage nur: Es lohnt sich, sich Ziele zu setzen und diese mit Leben zu erfüllen. «Mit Leben erfüllen» heisst für mich: Diese Ziele müssen mit Freude erreicht werden. Wenn ich diese Freude spüre, dann weiss ich auch, dass es keine Tragödie ist, in einem Rennen «nur» den vierten Platz zu erringen ...

Interview: Peter Hartmeier



*Ich bin
mein eigenes
Netzwerk.*

Andrew Keen

Autor, Silicon-Valley-Insider und renommierter Internet-Kritiker

Wie sind Sie geworden, was Sie heute sind?

Durch die selbst gemachten Erfahrungen, meine öffentlich gehaltenen Reden und die damit verbundenen Auseinandersetzungen und das Schreiben. Ein Berufsleben kann man nicht präzise planen. Ich konnte nicht einfach beschliessen, Kommentator der Internet-Welt zu werden. Die Fähigkeit zu reflektieren ist das Ergebnis meines bisherigen Lebens.

Wie wichtig ist es in der Rückschau, dass Sie an der University of London den Bachelor in Geschichte und an der University of California, Berkeley, mit dem Master in Politikwissenschaften abgeschlossen haben?

In den frühen 80er-Jahren habe ich begonnen, mich intensiv mit historischen Fragen zu befassen – mit Fragen, die über den Tag hinaus reichen. Das Geschichtsstudium war hier von grosser Bedeutung. Gleichzeitig gab es einen wichtigen Kontrast dazu: Ich war bei der Gründung eines Start-up-Unternehmens dabei. Die Fähigkeit, in grösseren Zeiträumen zu denken, habe ich meinem Studium zu verdanken.

Wie wichtig war für Sie die Wahl einer führenden Universität?

Das war und ist von grosser Bedeutung. Diszipliniertes und strukturiertes Lernen ist von grösster Bedeutung.

War und ist Ihr historischer Hintergrund wichtig bei der Entwicklung Ihrer Internet-Kritik?

Ja, denn ich stelle meine Thesen in einen grösseren Zusammenhang. Tech-Giganten wie Google oder Facebook behindern durch ihre Monopolstellung Innovationen. Am Beispiel von Uber kann ich aufzeigen, dass sich hinter dem schillernden Begriff «sharing economy» oft auch die simple Umgehung von Regeln wie arbeitsrechtlichen Bestimmungen versteckt.

Plädieren Sie deshalb für verstärkte Regulierungen?

O ja, denn wir müssen die bestehende Regulierung sinnvoll an die digitale Welt von heute anpassen.

Warum glauben Sie, dass die technologische Entwicklung zu massiver Arbeitslosigkeit führen wird?

Als unabhängiger Kommentator ist es meine Pflicht, auf jene Studien zu verweisen, die prognostizieren, dass 50 % aller Jobs für Manager, Juristen und Mediziner wegfallen

werden. Noch schlimmer als die ökonomische Wahrheit sind die gesellschaftspolitischen Auswirkungen: Das Internet ist kein Ort der Freiheit, sondern ein Überwachungsapparat, dem wir zuarbeiten – solange wir überhaupt noch einen Job haben.

Besonders pessimistisch sind Sie für die Zukunft des unabhängigen Journalismus: Laufen Sie nicht Gefahr, die Menschen in ihrer Urteilsfähigkeit zu unterschätzen?

Nein, denn die gescheitesten und gleichzeitig skrupellosesten Menschen arbeiten heute in der PR-Industrie; oft haben sie nach erfolgreichen Journalistenkarrieren in die PR-Kommunikation gewechselt. Der unabhängige Journalismus hat diesen Intellektuellen nur wenig entgegenzusetzen!

Ihre These wird doch durch Ihre eigene Karriere in Frage gestellt: Sie sind als unabhängiger Autor von Büchern und Artikeln, als Redner und als Teilnehmer in Talkshows ein erfolgreicher Opinionleader.

Ich lege Wert auf meine Glaubwürdigkeit und habe das Glück gehabt, ein eigener «Brand», eine Marke, geworden zu sein.

An welchen Netzwerken beteiligen Sie sich?

An keinem! Ich bin mein eigenes Netzwerk.
Interview: Peter Hartmeier

*Uli, du hast einen Mund
und zwei Ohren, setze
deine Zeit demgemäss ein.*



Dr. Ulrich Spiesshofer

Vorsitzender der Konzernleitung der ABB Gruppe

Wie sind Sie geworden,
was Sie heute sind?

Ich hatte in meinem Leben das grosse Glück, Chancen für persönliches und berufliches Wachstum eröffnet zu bekommen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung erlaubt haben. Meine Ambition war es immer, die gegenwärtige Aufgabe gut zu machen, die Lernpotenziale zu nutzen und mich selbst stetig weiterzuentwickeln. Natürlich gehört auch ein Quäntchen Glück dazu, zur richtigen Zeit die richtige Entscheidung zu treffen.

Die persönliche und berufliche Entwicklung ist ein Weg, auf dem man immer weitergehen muss. Stillstand ist Rückschritt. Deshalb bin ich überzeugt, dass es eine gute Mischung von Zielstrebigkeit und Offenheit gegenüber neuem Input braucht.

Sie haben Betriebswirtschaft studiert und sind heute Chef einer Technologieunternehmung. Wie wichtig ist Ihr Studium in der Rückschau?

Ich habe eine kombinierte Ausbildung an der Universität Stuttgart durchlaufen, in der ich sowohl Wirtschaftswissenschaften als auch Ingenieurwissenschaften abgedeckt habe. Diese Ausbildung hatte eine fantastische Breite und hat mir sehr geholfen, ein Unternehmen aus der Sicht der Technologie und der Betriebswirtschaft betrachten zu können. Meine anschließende Promotion in Wirtschaftswissenschaften hat diese Ausbildung noch weiter abgerundet.

Ich denke, dieses Verständnis sowohl für wirtschaftliche Zusammenhänge als auch für Technik bildet eine gute Basis für meine Tätigkeit in einem weltweit tätigen Unternehmen der Energie- und Automationstechnik wie ABB.

Haben Sie je an Ihrer Studienwahl gezweifelt oder gar bedauert, nicht Ingenieur zu sein?

Im Gegenteil, die Breite der Gesamtbildung und die technische Vertiefung in Fertigungstechnik und Feinwerktechnik, die ich gewählt hatte, erlaubt es, eine Gesamtsicht unternehmerischer Zusammenhänge zu haben. Ausserdem ist es sehr wichtig, nicht die eigene Weiterentwicklung und Ausbildung mit Abschluss des Studiums für beendet zu erklären. Ich bin technikbegeistert und in Diskussionen mit unseren Ingenieuren durchaus ein herausfordernder Sparringspartner.

Nach welchen Kriterien haben Sie Ihre Studienwahl getroffen?

Für mich war die Breite, die einzigartige Kombination von Wirtschaft und Technik, der Grund meiner Studienwahl. Entscheidend aber war mein Wunsch, die Welt gesamthaft zu begreifen und sie dann auch mitgestalten zu können. Bei einer innovativen Technologieführerin wie ABB ist das möglich.

Wie wichtig war Ihre Phase als Unternehmensberater und wie haben Sie davon profitiert?

In dieser Zeit habe ich zahlreiche Erfahrungen gesammelt, die sich auch für meine Arbeit bei ABB als wertvoll erwiesen haben. So habe ich durch meine Bera-tertätigkeit in Europa, Asien und Amerika verschiedene Länder und Kulturen kennengelernt. In Australien etwa habe ich ein Geschäft mit aufgebaut. Und bei all dem konnte ich mich mit Branchen wie der Energieversorgung, Öl und Gas, der Telekommunikation oder der Automobilindustrie vertraut machen, die auch für ABB wichtig sind. In der zweiten Hälfte meiner Zeit in der Branche war ich als Partner unternehmerisch an der Firma beteiligt. Am Schluss sogar mit einem erheblichen Eigenkapitalbeitrag, für den ich mich als junger Familienvater ziemlich verschulden musste. Ich habe daher als Unternehmensberater UND als Beratungsunternehmer mit meinem eigenen Geld gearbeitet. Das prägt früh ein Verständnis für Unternehmertum und Risikomanagement.

Diese Phase meines Lebens, die heute mehr als zehn Jahre zurückliegt, möchte ich nicht missen, auch wenn mich die heutige gesamthafte Führungsverantwortung für eine globale Technologieführerin noch mehr begeistert.

Wie führen Sie heute Unternehmensberater und in welchen Problemfeldern setzen Sie sie in der Regel ein?

Wir setzen sie gezielt und selektiv ein, um unsere eigenen Kompetenzen zu ergänzen. Gerade in einem komplexen Unternehmen ist es entscheidend, immer wieder auch die Aussensicht wahrzunehmen.

Welches sind aus Ihrer Erfahrung heraus die wichtigsten Massnahmen, um die Unternehmenskultur in die Richtung von Wertschöpfung und Profitabilität zu steuern?

Das Wichtigste ist eine Kultur, die auf Leistung basiert und den Geist des Teamsports mit dem des Spitzensports kombiniert. Es ist wichtig, unsere Mitarbeitenden und Teamkollegen für die Ziele unseres Unternehmens zu begeistern. Darüber hinaus führe ich stark durch gemeinsame Werte – unsere fünf klar definierten Wertepaare von ABB sind eine hervorragende Grundlage für eine schlagkräftige Leistungskultur.

Welches ist Ihre wichtigste Erkenntnis aus der Erfahrung bei der Integration unterschiedlicher Unternehmensteile in eine Firma?

Meine Grossmutter hat mir einmal gesagt: «Uli, du hast einen Mund und zwei Ohren, setze deine Zeit demgemäss ein.» Zuhören, gegenseitiges Verständnis aufbauen und ein guter «Fit» zwischen den Unternehmenskulturen sind unabdingbare Bedingungen für eine erfolgreiche Integration. Klare Kommunikation der Erwartungen, ohne zu viel zu versprechen, und dann ein den Versprechen gemässes Liefern sind ebenso wichtig.

Es geht also bei einer Integration nicht nur um Zahlen und Technologien, sondern vor allem auch um Menschen und Werte.

Besonders vorsichtig sollte man mit Veränderungen sein, die den Kundenkontakt betreffen, ob im Verkauf oder im Branding. Schliesslich ist ein sorgfältiges, systematisches Vorgehen nach der Akquisition entscheidend, damit die Integration nachhaltig gelingt.

Worin liegt die am meisten unterschätzte Gefahr bei Firmenübernahmen?

Einerseits liegt die Gefahr darin, die Anstrengungen zu unterschätzen, die eine Integration erfordert. Überschätzt werden andererseits oft die Synergien beim Umsatz – sowohl das Volumen als auch die Leichtigkeit, mit der man sie vermeintlich erzielt. Grundsätzlich sollte man nichts ändern um der Veränderung willen, sondern nur Veränderungen herbeiführen, die einen Mehrwert bringen. Dabei sollte man dem übernommenen Unternehmen keinesfalls die eigenen Prozesse aufzwingen, sondern einen Integrationsansatz wählen, der auf dem Prinzip des «Besten aus zwei Welten» basiert.

Gleicht sich im Zuge der Globalisierung das Vorgehen von Unternehmensführern immer mehr an bzw. spielen traditionelle kulturelle, gesellschaftliche Unterschiede eine immer kleinere Rolle?

Das sehe ich überhaupt nicht. Ganz im Gegenteil, gerade heute, da wir uns in Software und Hardware bewegen, in Dienstleistungen und Lösungen als Unternehmensangebot, und da wir parallel in Europa, Asien und Amerika arbeiten, beobachte ich eher, dass die kulturellen Unterschiede eine noch grössere Rolle spielen und daher eine sensible Aufmerksamkeit verlangen.

Ist die Angleichung für den Erfolg eines internationalen Konzerns notwendig oder ist die Pflege eines bestimmten Masses regionaler Unterschiedlichkeit nützlich?

Ein schlagkräftiger Konzern entwickelt Unternehmenswert aus der intelligenten Kombination des Nutzens von Gemeinsamkeiten, wo immer möglich und sinnvoll, und der differenzierten Aufstellung, wo immer aus Kundensicht wertsteigernd.

Welche Kriterien bei der Auswahl von Führungspersönlichkeiten sind bei Ihnen im Laufe der Zeit wichtiger geworden? Bei welchen fühlen Sie sich bestätigt?

Ich habe zwei ganz einfache Kriterien: Der Kandidat oder die Kandidatin muss inhaltlich überdurchschnittlich gut sein und ich muss mir vorstellen können, mit der Person nach Feierabend auch ein persönliches Gespräch führen zu können. In den wenigen Fällen, wo ich eines der beiden Prinzipien – also hohe Leistungsfähigkeit und emotionale Intelligenz – nicht beachtet habe, war die Trefferquote nicht wie gewünscht.

Als CEO von ABB kennen Sie die Absolventen der führenden Universitäten und Hochschulen; welche dieser Institutionen benötigt Ihnen am meisten Respekt ab?

Ob ETH oder MIT – alle jungen Menschen, die mit Leidenschaft und Ausdauer ein Studium oder eine Berufslehre absolvieren, haben meinen grössten Respekt. Wir brauchen diese Talente, um die globalen Herausforderungen von heute und morgen zu bewältigen, vom Klimawandel bis zu einer nachhaltigen Energiezukunft. Wenn die Schweiz ihr hervorragendes Bildungssystem konsequent weiterentwickelt, kann sie wesentlich dazu beitragen. Es geht aber nicht nur um die Ausbildung, dies ist eine

notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung. Wichtig sind auch die Persönlichkeit und die bereits erwähnte emotionale Intelligenz.

In Ihrer Freizeit sind Sie nicht nur Skifahrer, sondern auch Musiker. Früher spielten Sie in einer Bluesband. Sie beherrschen Klarinette, Saxofon und Akkordeon. Welche Rolle spielt in Ihrem Leben Harmonie?

Ich bin ein Mensch, der Harmonie anstrebt, doch lassen sich Dissonanzen nicht vermeiden im Leben. Entscheidend ist für mich, dass am Ende, wie in einer Band oder einem Orchester, das Zusammenspiel stimmt. Denn dann tragen alle zu einem grösseren Ganzen bei. Das erfordert aber gemeinsames Üben, das Abstimmen des eigenen Beitrages und die Erkenntnis, dass das Gesamtbild eines Orchesters immer wichtiger ist als der eigene Beitrag – so gut der auch sein mag.

Interview: Peter Hartmeier



Delivering powerful, effective
problem solving where it
matters most – at the highest
levels of leadership.

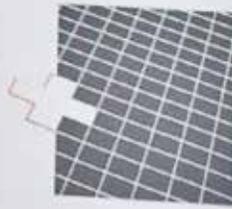
EgonZehnder

Management Consultants in
Executive Search, Executive
Assessment & Development,
and Board Consulting

Egon Zehnder International
(Switzerland) Ltd
Toblerstrasse 80
8044 Zürich
t +41 44 267 69 69
zurich@egonzehnder.com

Egon Zehnder International
(Suisse) SA
Cours de Rive 10
1204 Genf
+41 22 849 68 68
geneva@egonzehnder.com
www.egonzehnder.com





Schweizerische
Management
Gesellschaft

Leadership Excellence

Impulse
durch
Begegnung,
Austausch
und
Diskurs

Best Practice Meetings

Welche Themen bewegen Unternehmerinnen und Unternehmer?
Welche Branche steht vor welchen Herausforderungen und Problemen?
Welche Lösungsansätze sind erfolgversprechend?
Welche Schnittstellen bereichern Wirtschaft und Gesellschaft?

An den SMG Best Practice Meetings öffnen CEOs und Verwaltungsräte ihre Türen und ermöglichen einen exklusiven Einblick in ihre Unternehmen und deren Herausforderungen.

So fördert die SMG seit über 50 Jahren mit ihren Veranstaltungen den Austausch zum Thema Leadership und Best Practice. Interdisziplinär, auf Augenhöhe und aktuell.



Dr. Markus Malagoli
ist seit 2007 Spitaldi-
rektor des Kinderspitals
Zürich. Er arbeitete
nach seinem Studium
der Betriebswirtschaft
bei Ciba-Geigy. 1996
wurde er Verwaltungs-
direktor des Kantons-
spitals Schaffhausen
und 2003 Vorsitzender
der Spitalleitung.

Dr. Markus Malagoli, Prof. Dr. Martin Meuli: Schwierigkeiten, Problemlösung und Aussichten

Das Kinderspital Zürich wächst. Jedes Jahr verzeichnet das grösste universitäre Kinderspital der Schweiz höhere Patientenzahlen: Dies bildet eine der vielen Herausforderungen, die das Spital meistern muss. Zur Problemlösung tragen vielversprechende Projekte wie ein Neubau in Zürich-Lengg bei.

In der hochspezialisierten Medizin hat die Schweizerische Gesundheitsdirektorenkonferenz wichtige Bereiche zum Teil ausschliesslich dem Kinderspital Zürich zugeordnet. Dazu gehören etwa Dienstleistungen des Zentrums für brandverletzte Kinder oder die spezialisierten Abklärungen bei Kindern mit angeborenen Immundefekten. Über 2200 Mitarbeitende sind dem Wohl der jährlich annähernd 100 000 jungen Patientinnen und Patienten, Tendenz steigend, vom ersten Lebenstag bis zum 18. Lebensjahr verpflichtet.

Neubau in Zürich-Lengg dringend

Die hohe medizinische Qualität aber setzt moderne Infrastruktur voraus, die am heutigen Standort im Wohnquartier Zürich-Hottingen je länger, desto schwieriger zu gewährleisten ist. Immer öfter müssen Patienten in andere Spitäler verlegt oder auf Wartelisten gesetzt werden; der Komfort der Hotellerie ist zwangsläufig weniger hoch, als es sich das Spital wünschte und es die Patienten erwarten. Zudem erschwert der Mangel an Einer- und Zweierzimmern eine ökonomisch befriedigende Auslastung, da die Patienten teilweise nach Alter, Geschlecht, Krankheit und Kulturkreis getrennt werden müssen. Ein Neubau verspricht Besserung. Das innovative Projekt des Architekturbüros Herzog & de Meuron, das die hochspezialisierten Anforderungen des Kinderspitals unter Einhaltung strenger Kostenvorgaben erfüllt, ist im Jahr 2021 umgesetzt. Zurzeit wird intensiv an der Finanzierung gearbeitet. Dabei ist die Kinderspital-Zürich-Eleonorenstiftung auf das Engagement von Gönnern und Mäzenen angewiesen.

Die Eltern bilden Teil der Behandlung

Eine weitere Herausforderung bilden die Tarifsysteme, die auf Statistikdaten von Erwachsenen basieren und nur ungenügend abbilden, welchen besonderen Aufwand die Behandlung von Kindern und

100 000
junge Patientinnen
und Patienten



Prof. Dr. Martin Meuli

ist seit 2003 Ordinarius für Kinderchirurgie und Direktor der Chirurgischen Klinik, ausserdem ist er Mitglied der Geschäftsleitung im Kinderspital Zürich. Er studierte in Zürich und San Francisco.



Jugendlichen erfordert. In der Medizin sind Kinder keine «kleinen Erwachsenen»: Nicht nur Medikamente und deren Dosierungen unterscheiden sich grundsätzlich von der Erwachsenenmedizin, auch medizinische Geräte können nicht von der Stange angeschafft, sondern müssen oftmals in kostspieliger Massarbeit im Miniaturformat angefertigt werden. Untersuchungen wie etwa ein MRI können bei Kleinkindern häufig nur in Narkose stattfinden, was den Zeitbedarf pro Untersuchung vervielfacht. Und nicht zuletzt

spielen die Eltern eine grosse Rolle: Sie bilden eine wichtige Ressource während des Genesungsprozesses und werden deshalb in alle Untersuchungen und Behandlungen einbezogen. Bei Bedarf erhalten sie Unterstützung von Psychologen oder Sozialarbeitern. Die angemessene Vergütung all dieser Aufwände muss sich das Kinderspital im Rahmen aufwendiger Tarifverhandlungen teilweise vor Gericht erstreiten und parallel dazu versuchen, über Fundraising die Kosten der nicht verrechenbaren Aufwände zu decken.

In der Medizin sind Kinder keine
«kleinen
Erwach-
senen».

Weltweit einzigartiger Hautersatz aus dem Labor

Auch an die Forschung stellt die Kindermedizin besondere Ansprüche, da die Industrie aufgrund der tiefen Fallzahlen im Vergleich zur Erwachsenenmedizin weniger in die Kinder- und Jugendmedizin investiert. Das Kinderspital Zürich hat deshalb mit Hilfe von Spendengeldern das Forschungszentrum für das Kind (FZK) gegründet, um die Kräfte zu bündeln. Forschungsteams von internationalem Ruf widmen sich hier der klinisch-translationalen Forschung in verschiedenen Bereichen. So ist es zum Beispiel gelungen, einen komplexen Hautersatz im Labor



zu züchten, der etwa bei Brandverletzungen zum Einsatz kommt. Das von der Fondation Gaydoul, der Uni Zürich, der EU und Privaten seit vielen Jahren mit Millionenbeträgen ermöglichte Projekt hat den begehrten ersten Preis des schweizweiten Start-up-Wettbewerbs «Venture15» gewonnen und befindet sich in der ersten von drei klinischen Studienphasen. Auf dem Markt ist bisher kein vergleichbarer Hautersatz erhältlich – einzig Patienten des Kinderspitals Zürich profitieren derzeit davon.

Führend in der Spitzenmedizin

In vielen Bereichen der Pädiatrie und Kinderchirurgie sind Spezialisten des Kispi führend, so zum Beispiel in der Onkologie, wo modernste neue Ansätze einer auf den Patienten massgeschneiderten, gewissermassen «persönlichen» Krebstherapie mitentwickelt werden, die einerseits möglichst effektiv und spezifisch wirksam sind und andererseits möglichst wenig Nebenwirkungen zeigen. Ein anderes Beispiel ist die vorgeburtliche, das heisst intrauterine Chirurgie, die bei Föten mit offenem Rücken nun schon seit fünf Jahren erfolgreich durchgeführt wird. Diese innovative Therapie wird weltweit nur an sehr wenigen Zentren angeboten.

Text: Dr. Markus Malagoli und Prof. Dr. Martin Meuli

Kinderspital Zürich Universitäts-Kinder- kliniken Eleonoren- stiftung

Das 1874 gegründete Kinderspital Zürich ist die grösste Universitäts-Kinderklinik der Schweiz und eines der führenden Zentren für Kinder- und Jugendmedizin in Europa. Trägerin ist die Eleonorenstiftung.

2200 Mitarbeitende kümmern sich jährlich um rund 100 000 junge Patienten. Wichtige Bereiche in der hochspezialisierten Medizin, wie Dienstleistungen des Zentrums für brandverletzte Kinder oder die spezialisierten Abklärungen bei Kindern mit angeborenem Immundefekt, sind zum Teil ausschliesslich dem Kispi zugeordnet.

Ulrich Graf:

Vom Mythos
zum Benchmark



«Mission
first –
Safety
always.»

Rega-Alarm-App

Die Rega ist kein Hilfswerk mehr. Sie ist heute ein gemeinnütziger Service Public, welcher Staatsaufgaben wahrnimmt, die im umliegenden Ausland vom Staat finanziert werden und die die Eidgenossenschaft keinen Rappen kosten. Die Rega hat keine Verträge, weder mit den Kantonen noch mit der Eidgenossenschaft. Wir haben Bewilligungen von den Kantonen, welche eine Bewilligung vergeben. Im Wallis sind wir nur geduldet, wenn wir als Back-up gerufen werden.

Die Gönner finanzieren die Rega und profitieren von einer professionellen Leistung

Die Rega wird von den in der Schweiz lebenden Personen als Versprechen wahrgenommen: von allen, dass wir kommen, und von den Gönnern, dass es sie nichts kostet, falls ihre Versicherung nicht bezahlt. Wir gehen und fragen nachher. Wir tun alles für den Verunfallten oder Patienten, ohne nach den Kosten zu fragen. Das erwartet der Gönner. Deshalb haben wir heute 2,55 Mio. Gönnerausweise. Dahinter stehen etwa 3,6 Mio. Gönner, weil die Familienausweise im Durchschnitt mit 2,3 Personen gezählt werden. Auch 2014 hatten wir wieder einen Nettowachstum von ungefähr 40 000 Gönnerausweisen. Die Gönner zahlen den Beitrag in erster Linie, weil sie die Gewissheit haben, dass sie gerettet werden und es sie nichts kostet, falls ihre Versicherung nicht zahlt, und erst in zweiter Linie als gemeinnützige Spende. Dieses Versprechen hat sich über die Jahre etabliert und verpflichtet die Rega mehr als schriftliche Gönner- und Versicherungsverträge.



Ulrich Graf
Präsident des Stiftungsrats

Ulrich Graf übernahm nach seinem Elektroingenieurstudium an der ETH Zürich die Geschäftsführung verschiedener Bauerkaba-Gesellschaften. Von 1990 bis 2006 war er Direktionspräsident und Delegierter des Verwaltungsrats, seit 2006 ist er Verwaltungsratspräsident. Er ist u.a. Präsident der Dätwyler Holding AG und der Griesser Gruppe. Seit 2001 ist er im Stiftungsrat der Rega, seit 2012 als deren Präsident.

**Schweizerische
Rettungsflugwacht (Rega)**

Die Rega bringt rasche und professionelle medizinische Hilfe aus der Luft und unterstützt Menschen in Notlagen. Dazu operiert sie mit 17 Helikoptern von 13 Helikopterbasen aus sowie weltweit mit 3 Ambulanzjets und stand in den vergangenen Jahren durchschnittlich 14 000-mal pro Jahr im Einsatz. Seit ihrer Gründung 1952 konnten über 300 000 Menschen in Not auf ihre Hilfe zählen.

Mit der Ausrüstung aller Basen mit Nachtsichtgeräten und der Nachrüstung und Zertifizierung ihrer Gebirgshelikopter auf das Instrumentenflugverfahren wird das nächste Kapitel der Schweizer Luftrettung aufgeschlagen.

Die Rega ist zu Höchstleistungen verpflichtet

Deshalb haben wir eine professionelle, hochstehende und kompromisslose Leistung zugunsten der Verunfallten und Erkrankten zu erbringen. Wir laufen sogar Gefahr, dass wir wegen unterlassener Hilfeleistung eingeklagt würden, falls wir einmal mit einer fadenscheinigen Ausrede nicht kommen. Unser visionärer Wahlspruch «Mission first – Safety always» führte zu ernsthaften Diskussionen mit dem BAZL, welches diesen schliesslich widerwillig absegnete.

Die Überlebenschancen und Heilungskosten sind umgekehrt proportional zur Zeit, bis der Verunfallte medizinisch versorgt wird. Je früher die medizinische Hilfe vor Ort ist, umso besser.

Die grösste Fehlerquelle, die eine rasche medizinische Versorgung verhindert, war das Wo. Zuerst wurde beim Eintreffen eines Hilferufs am Telefon abgeklärt, wo sich der Unfall ereignet hat. Mit Hilfe der 50000er- oder 25000er-Landeskarte wurden im Gespräch mit dem Anrufenden die kartesischen Koordinaten ermittelt. Dann wurden die Koordinaten in Längen- und Breitengrade GPS-gerecht umgerechnet. Sobald klar war, welche Einsatzcrew den Primäreinsatz fliegen würde, wurden mit den Auftragsdetails auch die Koordinaten übermittelt. Der Pilot wiederum tippte diese dann ins GPS ein. Fehlerquellen zuhauf. Dank den Gönnern ist das heute nicht mehr so. Die Rega besitzt das beste Funknetz und einen automatisierten Alarmablauf. Das fängt schon bei der Rega-Alarm-App an. Sobald diese benützt wird, sind die GPS(Global Positioning System)-Koordinaten im System und werden automatisch via digitales Funkgerät in das GPS des Einsatzhelis eingespeist. Fehlerquelle gleich null.

Vollkosten von
CHF 200.–
pro Minute

40 % der Kosten
können fakturiert
werden und
60 %
bezahlen
die
Gönner.

Luftrettung ist hoch defizitär

Bei der heutigen Auslastung ergeben sich beim 24-Std.-Dreischichtbetrieb Vollkosten von CHF 200.– pro Minute oder CHF 12 000.– pro Stunde. Da der grösste Anteil Personalkosten sind, macht Jet oder Heli praktisch keinen Unterschied. Ein grosser Kostentreiber ist die Jahr für Jahr zunehmende Regelungsdichte in der Luftfahrt und im medizinischen Bereich.

Die Versicherungen vergüten uns bei Heli-Einsätzen CHF 85.– pro Minute und bei Jet-Einsätzen etwa CHF 3500.– pro Stunde. Das Resultat ist vorgegeben und kann jedes Jahr in der Jahresrechnung nachgelesen werden: 40 % der Gesamtkosten können fakturiert werden und 60 % bezahlen die Gönner. Trotzdem gibt es immer wieder Unbelehrbare, welche glauben, sie könnten es günstiger als die Rega tun. Rosinenpicker, wie zum Beispiel der TCS, können es nur machen, weil die Rega für sie ausrückt, wenn sie nicht wollen oder können oder die nötige Ausrüstung fehlt.

Mehrwertsteuer ein ständiger Stein des Anstosses

Die Rega ist heute ein gemeinnütziger Service Public, welcher Staatsaufgaben wahrnimmt, die im umliegenden Ausland vom Staat finanziert werden und die die Eidgenossenschaft keinen Rappen kosten. Trotzdem zahlt die Rega etwa CHF 6 Mio. MWST zulasten der Gönnerbeiträge pro Jahr. Obschon das neue MWST-Gesetz eine Ausnahme für die Rega zuliesse, ist der Fall zu einem Prestigeobjekt der zuständigen Behörde eskaliert.

Hohe Leistung, konkurrenzfähige Löhne

Immer wieder werden vom heute üblichen Aufdeckungsjournalismus die Löhne der Rega aufs Korn genommen. Obschon nie etwas Neues aufgedeckt wird, ist das Abzockerthema halt attraktiv und wird auch dann gelesen, wenn schon alles dazu bekannt ist und in jedem Jahresbericht nachgelesen werden kann.

Als moderne, professionelle Luftrettungsorganisation mit bestens ausgebildeten Spezialisten muss die Rega sich gegen andere, kommerzielle Arbeitgeber behaupten können. Im Bereich der Ärzte zum Beispiel vergleichen wir uns mit Spitälern und bei den Piloten mit der Swiss oder der Schweizer Armee. Für unsere Patienten wollen wir die besten Mitarbeiter und diese müssen bezahlt werden – nicht übertrieben, aber nach Marktkriterien. Die auf Salärvergleiche spezialisierte Hay Group Schweiz bestätigt uns seit mehreren Jahren, dass die Rega auf allen Stufen faire und angemessene Löhne bezahlt.

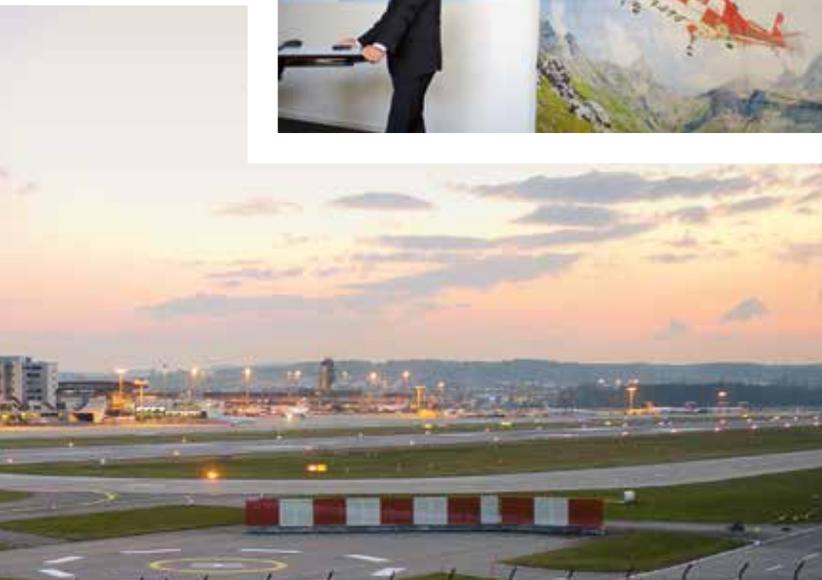


Stiftungsrat und Geschäftsleitung haben klare Vorstellungen

Die Rega konzentriert sich darauf, Menschen in Not rasche Hilfe aus der Luft zu bringen. Das hat sie immer getan und ihre Energie ganz darin investiert. Immer wieder gab es starke Persönlichkeiten in der Führung der Rega, die den Mut hatten, Visionen – zum Teil auch gegen Widerstand – zu verwirklichen. Die operative Leistung erbringen die Mitarbeitenden. Das Rega-Führungskonzept erzeugt ein innovatives, transparentes und forderndes Arbeitsklima für die Mitarbeiter und sorgt für eine leistungsorientierte Kultur.

Die Rega arbeitet heute auf allen Stufen sehr seriös und hochprofessionell. Aber natürlich gehört es zu unserer Aufgabe, ständig noch besser zu werden. Wir dürfen uns nicht ausruhen. Wir wollen auch in zehn Jahren zu den weltweit Besten gehören und in allen Bereichen noch professioneller werden, ohne aber, und das liegt uns allen am Herzen, unsere Wurzeln zu vergessen. Nämlich, dass wir das Wohl des Patienten stets ins Zentrum unseres Handelns stellen und uns im Zweifelsfall immer auf die Seite des Patienten stellen.

Text: Ulrich Graf









Matthias Altendorf:

Was wir aus Geschichte und Alltag für den Unternehmenserfolg lernen

Um im Wirtschaftsleben erfolgreich zu sein, braucht es weder einen hochdotierten Berater noch eine renommierte Business-School. Meist genügt ein reflektierender Blick in Natur, Alltag oder Geschichte, um nachhaltige Prinzipien zu entdecken und erfolgreiche Strategien zu entwickeln – wenn wir die entsprechenden Muster nur intelligent an unsere Fragestellungen anpassen.

Ein gutes Beispiel für die Globalisierung geben uns beispielsweise die Polynesier. Dieses Seefahrervolk hat sich etwa 4000 Jahre vor Christus von Neuguinea aus aufgemacht, um die Südsee als Lebensraum zu erobern und die Inseln des Pazifiks von Neuseeland bis Hawaii zu besiedeln. Dort sind die Polynesier um das Jahr 300 unserer Zeitrechnung angekommen.

Wie konnte das gelingen, ganz ohne Kompass, Eisen oder andere neuzeitliche Technologien? So, wie wir es heute auch machen wür-



Matthias Altendorf
CEO der Endress+Hauser
Gruppe

Matthias Altendorf absolvierte seine gesamte berufliche Laufbahn bei Endress+Hauser. Sie begann mit einer Lehre als Mechaniker in Maulburg (Deutschland), Studium und Weiterbildungen folgten. Bei Endress+Hauser Flowtec in Reinach war er in verschiedenen Funktionen tätig, ab 2000 als Marketing-Direktor, ab 2005 Geschäftsführer in Maulburg. Seit 1. Januar 2014 ist er als CEO tätig.

den: mit Innovationen, Produkten, Kompetenzen, Know-how und einer Kultur, die sich vom Wettbewerb differenzieren und dem Marktumfeld – in diesem Fall der Südsee – in idealer Weise angepasst waren.

Mit Auslegerbooten konnten die Polynesier die Brandung sicher überwinden. Ihre Fähigkeit, das Meer, die Wolken und die Sterne zu lesen, machte sie selbst über weite Strecken zu guten Navigatoren. Fischfang und mitgebrachte Nutzpflanzen erlaubten die skalierbare Nahrungsversorgung kleiner wie grosser Kolonien; naturheilkundliches Wissen verbesserte die Überlebenschancen. Die Polynesier teilten Sprache, Werte und Religion. Ihre Gemeinschaft hatte monarchische Strukturen mit einer strengen, aber durchlässigen Hierarchie.

Schauen wir noch ein anderes, jedem vertrautes Beispiel etwas genauer an: die Pizza. Das italienische Standardgericht ist auf der ganzen Welt beliebt. Woher rührt dieser Erfolg?

Um im Wirtschafts-
leben erfolgreich
zu sein,
genügt meist ein
reflektierender
Blick in Natur,
Alltag oder
Geschichte.



Polynesier, Pizza und Endress+ Hauser

Die Pizza wird (zumindest im Restaurant) immer kundenspezifisch hergestellt. Das Produkt ist stets frisch, schnell verfügbar und einfach an landespezifische Gepflogenheiten zu adaptieren – von der klassischen Margherita bis zur Sushi-Pizza. Auf Wunsch erfolgt die On-time-Lieferung nach Hause.

Nüchtern betrachtet basiert die Pizza auf einer Produktplattform. Diese besteht aus Hefeteigfladen in zwei bis drei Grössen, dazu Tomaten und Mozzarella für den Belag – alles andere wird individuell im letzten Arbeitsschritt dazugefügt. Die Fertigung erfolgt ohne grosse Lagerbewirtschaftung auf engstem Raum. Zudem kann der Produzent sich leicht auf bestimmte Kunden- oder Preissegmente spezialisieren.

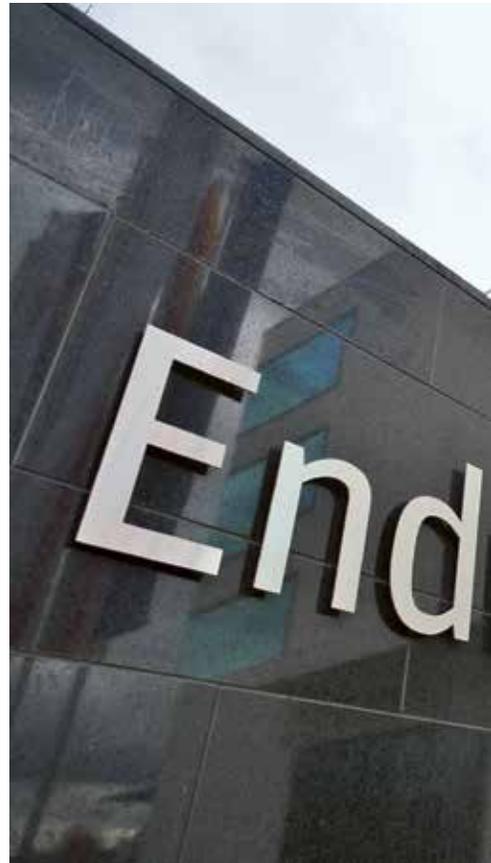
Bei Endress+Hauser haben wir uns die nachhaltige Globalisierungsstrategie der Polynesier und das effiziente Konzept der Produktplattform, das hinter der Pizza steckt, zu eigen gemacht. Zug um Zug haben wir weltweit neue Märkte mit Vertrieb und Produktion erschlossen – mit einheitlichen, aber skalierbaren Strukturen, bestens angepasst an das jeweilige Umfeld. Diese Gesell-

schaften verfügen über grosse Entscheidungsfreiheit; klare Führungsstrukturen und eine starke Firmenkultur binden sie in die Firmengruppe ein.

Unser Produktangebot selbst basiert auf Plattformen. So können wir unsere Geräte in vielen tausend Varianten anbieten, angepasst an die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Branchen, Applikationen und Regionen. Die globale Präsenz ermöglicht, Kundenwünsche schnell, flexibel und effizient zu erfüllen.

Der Erfolg der vergangenen 62 Jahre bestätigt dieses Vorgehen. Lassen auch Sie sich von erfolgreichen Prinzipien aus Alltagsleben, Natur und Geschichte inspirieren ... Viel Spass bei Ihren Entdeckungen und Erkenntnissen!

Text: Matthias Altendorf



Endress+Hauser AG

Endress+Hauser ist ein international führender Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik. Die Firmengruppe zählt weltweit 12 000 Beschäftigte. 2013 erwirtschaftete sie 1,8 Milliarden Euro Umsatz. 1953 gegründet und seit 1975 in Familienbesitz, hat Endress+Hauser heute 107 Gesellschaften in 46 Ländern. Wie das gelingt, ist Thema dieses Best Practice Meetings.







A close-up portrait of Victor Balli, a middle-aged man with thinning grey hair, wearing glasses and a dark suit with a white shirt and tie. He is smiling slightly and looking towards the right of the frame.

Victor Balli: Neue Horizonte bei der Kakaobeschaffung

Knapp 60 %
der weltweiten
Kakaoernte werden
an der Elfenbein-
küste und in Ghana
angebaut.

Die Rohstoffbeschaffung ist eine zentrale Herausforderung der Schokoladeindustrie, werden doch knapp 60 % der weltweiten Kakaoernte an der Elfenbeinküste und in Ghana angebaut. Zusätzlich präsentiert sich die Situation dort mit überalterten Baumbeständen, geringen Erträgen (30–40 % der Ernte fallen jährlich Krankheiten zum Opfer), schlecht ausgebildeten Farmern und der Tendenz, den Kakaoanbau zugunsten der Kultivierung anderer Rohstoffe aufzugeben, sobald die Preisrelationen einen Wechsel als opportun erscheinen lassen, als schwierig. Kakao wird weiter meist von Bauern mit Kleinbetrieben in sehr abgelegenen Gegenden angebaut, von denen 60 % unter der Armutsgrenze leben. Das Durchschnittsalter beträgt 51 Jahre – eine Landflucht ist im Gange.

Vor diesem Hintergrund hat die Barry Callebaut Gruppe 2012 die Cocoa-Horizons-Nachhaltigkeitsinitiative gestartet. Diese setzt sich für eine nachhaltige Kakaoproduktion ein, um die künftige Versorgung mit Kakao sicherzustellen sowie das wirtschaftliche Auskommen der Bauern zu verbessern.

Victor Balli
CFO, Barry Callebaut AG

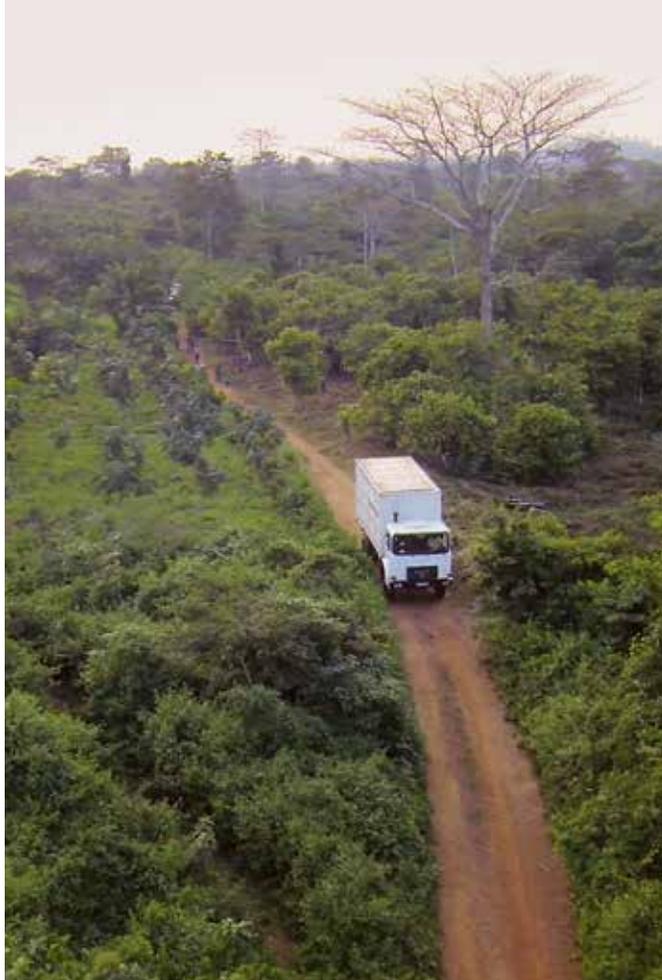
Victor Balli startete seine berufliche Karriere nach Abschluss seiner Studien lic. oec. HSG sowie Dipl. Chem. Ing. ETH 1985 bei der EniChem International SA. Vor seiner Ernennung zum CFO der Barry Callebaut Gruppe 2007 wirkte er 7 Jahre in verschiedenen operativen Funktionen bei den Beteiligungsgesellschaften von Andreas Jacobs.



Zugang zu den Produzenten

Um Wissen transferieren zu können, wurden in Afrika ein Kakao-Kompetenzzentrum, 55 Schaufarmen und 989 Kakaoschulungen initiiert. Um auch den Zugang zu Tausenden von Farmern in extrem abgelegenen Gebieten sicherzustellen, bedurfte es einer speziellen Idee – die Ende 2013 mit dem Cocoa Horizons Truck ihre Umsetzung fand. Der Cocoa Horizons Truck ist mit modernster solarbetriebener Kommunikationstechnologie ausgestattet. Bei seinen Besuchen stehen die Ausbildung der Kakaobauern in guten landwirtschaftlichen Praktiken, Alphabetisierungsprogramme sowie die Sensibilisierung der Farmer für die Problematik der Kinderarbeit im Vordergrund. Bei Bedarf umfasst er auch eine medizinische Grundversorgung. Knapp zwei Jahre und über 22 000 Fahrkilometer später konnten so über 61 000 Menschen in 137 Dörfern erreicht und eine medizinische Behandlung von knapp 9000 Menschen an der Elfenbeinküste ermöglicht werden.

Med. Behandlung
von rund
9000
Menschen
ermöglicht



Cocoa Horizons Stiftung

2015 mündete die Cocoa-Horizons-Nachhaltigkeitsinitiative in der Gründung der unabhängigen, gemeinnützigen Cocoa Horizons Stiftung. Ziel der Stiftung ist es, die Lebensbedingungen der Kakaobauern und ihrer Gemeinschaften durch Fördermassnahmen für einen nachhaltigen, unternehmerisch ausgerichteten Anbau, Produktivitätssteigerung und Gemeinschaftsentwicklung zu verbessern.

Im Rahmen ihrer Mission hat die Stiftung zwei Schwerpunkte gesetzt: einerseits die Schulungen der Kakaobauern in guter landwirtschaftlicher Praxis und die Bereitstellung von Hilfsmitteln und innovativen Finanzierungslösungen und andererseits die Zusammenarbeit mit den ländlichen Kakaobaugemeinschaften für die Unterstützung der Ausbildung und Bekämpfung der Kinderarbeit, die Frauenförderung und einen besseren Zugang zu sauberem Wasser und medizinischer Grundversorgung.



Die Barry Callebaut Gruppe

Mit einem Umsatz von rund CHF 6,2 Mrd. für das Geschäftsjahr 2014/15 ist die Barry Callebaut Gruppe der weltweit grösste Hersteller von hochwertigen Schokolade- und Kakaoprodukten. Die Gruppe unterhält weltweit über 50 Produktionsstandorte und beschäftigt mehr als 9000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sicherstellen

der künftigen Versorgung mit Kakao und Verbesserung der Einkommen von Kakaobauern

Skaleneffekte und gemeinsame Förderung positiver Veränderungen in den Kakaoanbaugemeinschaften

Die Cocoa Horizons Foundation dient als Plattform für Kakaounternehmen und andere Förderer einer nachhaltigen Kakaowirtschaft. Sie wird aus drei Hauptquellen finanziert:

- den Nachhaltigkeitsprämien aus dem Verkauf der nachhaltigen «HORIZONS»-Kakao- und -Schokoladeprodukte
- den Beiträgen von Spendern und Kunden, welche die Mission der Stiftung unterstützen möchten
- den Beiträgen von Barry Callebaut im Rahmen von CHF 40 Mio. der Cocoa-Horizons-Nachhaltigkeitsinitiative

Das Jahresbudget der Stiftung beträgt aktuell rund CHF 10 Mio. und soll in Zukunft wachsen. Durch die Zusammenlegung und den effizienten Einsatz von Ressourcen und Mitteln und die Förderung der Nachfrage nach nachhaltig angebautem Kakao will die Stiftung Skaleneffekte erzielen und weltweit positive Veränderungen in den Kakaoanbaugemeinschaften erzielen.

Text: Victor Balli



Peter Spuhler: «Konkurrenten sind für uns Gegner»

Der Besuch der Mitglieder der Schweizerischen Managementgesellschaft in Bussnang ist typisch für Ihre Unternehmenskommunikation: Obwohl Sie keine börsennotierte Firma sind, informieren Sie offensiv und regelmässig. Warum machen Sie das?

Peter Spuhler: Auf der einen Seite wirkt da wohl meine Erfahrung als Politiker nach: Ich habe als Nationalrat intensiv das Gespräch mit der Öffentlichkeit geführt. Auf der anderen Seite bin ich der Überzeugung, dass Unternehmer die Strategie ihrer Firma, ihre Schwierigkeiten und ihre Erfolge in der Öffentlichkeit kundtun müssen – aus egoistischen Gründen, aber auch um das Verständnis für unternehmerisches Handeln in der Gesellschaft und im Staat zu erhöhen ...



Peter Spuhler, Inhaber und CEO, Stadler Rail Group

Nach dem Studium an der HSG in St. Gallen übernahm Peter Spuhler die Firma Stadler im Jahr 1989 mit damals 18 Mitarbeitern. Unter seiner Führung als Group CEO und VR-Präsident wurde die Firma zu einem internationalen Anbieter von Intercity-, Regional- und S-Bahn-Zügen sowie Strassenbahnen aufgebaut. Im Jahr 2006 übernahm Peter Spuhler die schweizerische Firma Aebi Burgdorf und fusionierte sie mit der deutschen Firma Schmidt. Daneben amtet er auch als VR-Präsident der Aebi Burgdorf und VR der Rieter und Autoneum. Von 1999 bis Dezember 2012 sass Peter Spuhler im Nationalrat und war während 13 Jahren Mitglied der Wirtschafts- und Abgabekommission (WAK).

Stadler Rail Group

Die Stadler Rail Group beschäftigt an verschiedenen Standorten in der Schweiz, Deutschland, Ungarn, Polen, Tschechien, Italien, Österreich, Weissrussland, Niederlande, USA und Algerien rund 6000 Mitarbeitende, davon die Hälfte in der Schweiz. Der konsolidierte Umsatz 2013 betrug CHF 2,5 Mrd.

... und gleichzeitig erhöhen Sie Identifikation und Stolz der Mitarbeiter für ihren Arbeitgeber. Ich erinnere mich an das Zitat eines Gewerkschafters, der fast verzweifelt von der Loyalität der Stadler-Belegschaft zu Ihrer Firma berichtete.

Ich bin ein ausgesprochener Teamplayer – schliesslich war ich früher Eishockeyspieler. Von diesem Geist muss auch meine Firma auf allen Hierarchiestufen erfüllt sein. So werden Loyalität und Einsatzfreude gefördert.

Ihre Mitarbeiter und die Gewerkschaften haben sich wegen der Euro-Franken-Krise mit einer um zwei Wochenstunden erhöhten Arbeitszeit einverstanden erklärt. Weshalb entschieden Sie sich für länger arbeiten statt weniger Lohn?

Eine Lohnkürzung betrachtete ich in unserer Situation als den falschen Weg. Eine Lohnkürzung schlägt sich auch auf die Stimmung im Unternehmen nieder. Zudem sollte man die Kaufkraft nicht reduzieren. Die Anhebung der Wochenarbeitszeit hingegen war die intelligentere Lösung und wurde von den Mitarbeitern mitgetragen – nicht zuletzt weil wir klar sagten, es handle sich um eine temporäre Massnahme.

Ich bin ein
ausgesprochener

**Team-
player.**



Offensive Kommunikation stärkt die Identität des Unternehmens?

Sicher: Es geht darum, auch in schwierigen Phasen hochqualifizierte Mitarbeiter zu halten, damit Know-how im Unternehmen bleibt.

Sie prägen mit Ihrem Temperament und Ihrer Wortwahl Ihre Unternehmenskultur. So fällt auf, dass Sie Konkurrenten nicht als «Marktpartner» bezeichnen, sondern als «Gegner». Halten Sie nichts von Political Correctness?

Wenn wir um einen Auftrag kämpfen, dann geben wir alles. Unsere Konkurrenten sind keine Feinde, aber Gegner. Den Willen zum Erfolg sollen alle spüren – intern und extern. Das ist wichtig.

Wie halten Sie bei diesem Willen zum Erfolg Ihre Mitarbeiter bei Korruptionsversuchen unter Kontrolle? Schliesslich sind Sie auch in höchst problematischen Ländern mit anderen Wertvorstellungen tätig.

Ich führe diese Firma jetzt seit 27 Jahren. Haben Sie je von einem Korruptionsfall bei Stadler Rail gehört? Wir halten die Gesetze und die Richtlinien ein. Jedes Jahr schwören wir die Mitarbeiter an entsprechenden Veranstaltungen auf diese Problematik ein. Wir sind hier unerbittlich.

Nach dem Frankenschock im Jahr 2011 sind Sie aus dem Parlament ausgetreten, um sich ganz Stadler Rail zu widmen. Heute ist die Situation noch schwieriger. Was nun?

Wir handeln genauso wie damals: Kosten senken, neue Märkte erschliessen und neue Produkte entwickeln. Wir versuchen, das Einkaufsvolumen vom Franken in den Euro zu verschieben. Zudem könnten wir Aufträge aus der Schweiz in eines unserer Werke in Zentraleuropa verlegen.



Konjunkturprogramme

bringen
nichts.

Droht der Schweiz eine Deindustrialisierung?

Zumindest wird der starke Franken eine blutige Spur in der Maschinen- und Elektroindustrie hinterlassen. Wirtschaftsprofessoren, die Entwarnung geben, denken viel zu kurzfristig. Zurzeit sind wir mit dem Auftragsbestand noch zufrieden – auf längere Frist sind wir aber auf neue Aufträge angewiesen. Zudem haben wir ein massives Margenproblem. Kurzfristig kann es dazu führen, dass wir Arbeitsplätze auslagern müssen. Die Schweiz hat schon ganze Wirtschaftszweige verloren – ich denke zum Beispiel an die Textil- und Textilmaschinenindustrie. Es darf deshalb nicht sein, dass die Schweizer Wirtschaft am Schluss nur noch von der Finanz- und Dienstleistungsindustrie geprägt ist.

Welche Massnahmen schlagen Sie vor?

Konjunkturprogramme bringen nichts. Die Verlängerung der Bezugszeit der Kurzarbeit ist hingegen vernünftig und natürlich ein Abbau aller bürokratischen Hürden für Firmen.

Wirtschaftsfeindliche Initiativen haben sich in den letzten Jahren gehäuft. Sie sind Ausdruck einer wirtschaftsskeptischen Stimmung. Wie reagieren Sie darauf?

Die Schweizer denken in ihrer Mehrheit noch immer bürgerlich, aber es ist tatsächlich erstaunlich, über wie viele linke Initiativen wir im Fahrwasser von Thomas Minder abstimmen mussten. Erschwerend für die Wirtschaft ist die Masseneinwanderungsinitiative hinzugekommen, deren Annahme für die Initianten wohl ein Betriebsunfall war. Wir brauchen die bilateralen Verträge. Deshalb muss der Bundesrat mit einer mehrheitsfähigen Lösung aus Brüssel zurückkommen.

Welches wären die Folgen für Stadler Rail, wenn die bilateralen Verträge fielen?

Wir müssten die internationalen Ausschreibungen zukünftig aus einem unserer Schwesterwerke in Deutschland, Polen oder Ungarn abwickeln. Die Schweiz stünde im Offside. Das Ende der bilateralen Verträge wäre für die gesamte Exportindustrie eine Katastrophe.

Interview: Peter Hartmeier

Die Annahme der
Masseneinwanderungsinitiative war
für die Initianten
wohl ein
Betriebs-
unfall.



Liebe Leserinnen

Liebe Leser

Liebe KMU

Ihre Zeit und Ihr Budget sind knapp, Ihr Geschäft muss laufen. Deshalb ist wirkungsvolle Werbung für Sie besonders wichtig. Und genau hier unterstützen wir Sie. KMU profitieren von folgenden Angeboten:

- Finden Sie neue Kundschaft. Streuen Sie Ihre Werbebotschaft mit Promo Post breit in die Briefkästen potenzieller Kundinnen und Kunden.
- Laden Sie Ihre Kunden zu einem Anlass ein. Mit PostCard Creator gestalten Sie online, einfach und günstig Ihre Einladungen. Wir übernehmen den Druck und den Versand.

Lassen Sie uns gemeinsam Möglichkeiten finden, wie Sie mit Werbung mehr Umsatz schaffen. Sie erreichen uns am besten unter +41 58 386 21 21. Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

Ihr
Reto Brotschi

PS. Ich habe Ihnen eine Briefmarke beigelegt, so können Sie sich gleich selbst von der Wirkung des Briefs überzeugen.

Reto Brotschi ist Leiter Direct Marketing von PostMail. PostMail ist der Bereich für Briefe, Werbesendungen und Zeitungen der Schweizerischen Post. Das Angebot für KMU umfasst erprobte und innovative Produkte sowie eine breite Palette an praktischen Tools.

DIE POST 

Gelb bewegt.



Mark Backé: Best Practice erfahren, ein Reisebericht von und zu BMW



Freude am Fahren prägt die Marke von einem der erfolgreichsten Anbieter von Premiumautomobilen. Doch begonnen hat die Reise von BMW vor nahezu 100 Jahren – jedoch mit der Freude am Fliegen. Der Bau von Flugmotoren war seinerzeit die Geschäftsgrundlage von BMW.

Bei der Reise der SMG Mitglieder standen Freude am Fahren und Best Practice im Vordergrund. Sie wurden am eigenen Leib erlebbar gemacht am Steuer eigens zur Verfügung gestellter BMW-Fahrzeuge. Der Road Trip der SMG Mitglieder führte erst zum Hotel Bayerischer Hof mit Aussicht über die Dächer Münchens. Es bot sich eine ideale Kulisse für zahlreiche spannende und anregende Gespräche. Auch ausserhalb der SMG – fand doch auf der Dachterrasse des Hauses gleichzeitig die Premierenparty des Münchener Filmfestes statt.

Nach einem stimmungsvollen Abend ging am Folgetag die Reise weiter zum eigentlichen Ziel – der BMW Welt und in die Welt von BMW, zu der Philippe Dehennin (CEO BMW Schweiz AG) begrüsst.

Mit dem Einstieg in die Welt der Elektromobilität wurde jüngst ein neues Kapitel auf der Reise von BMW aufgeschlagen. Über die Submarke BMW i gelang nicht nur der erfolgreiche Einstieg in eine Antriebsform der Zukunft, sondern auch das Erschliessen neuer Kunden: 80 Prozent der BMW-i3-Käufer sind bisher nicht BMW gefahren.

80 %
der BMW-i3-
Käufer sind
bisher nicht
BMW gefahren.



Mark Backé

ist seit 2011 Direktor für die Markenführung BMW und Mitglied der Geschäftsleitung bei der BMW (Schweiz) AG. Nach seinem Wirtschaftsstudium in Augsburg und München startete er 1998 seine Karriere in der Zentrale der BMW AG in München im Bereich der Unternehmenskommunikation. Weitere Stationen führten ihn zunächst zu MINI und Rolls-Royce Motor Cars und 2004 in das zentrale Marketing, wo er bis zu seinem Amtsantritt in der Schweiz diverse Führungsfunktionen (u. a. Leiter Internationale Messen & Events) begleitete.

Im Zentrum der Entwicklung der i-Produkte steht das konsequente Handeln. Mit der markentypischen Kompromisslosigkeit wurde eine vollkommen neue Fahrzeugarchitektur entwickelt. Das bedeutete zunächst einen massiv grösseren Aufwand im Vergleich zum sonst üblichen Weg, bei dem Fahrzeuge mit konventionellem Antrieb umgerüstet werden. BMW i setzte dagegen auf Massschneiderei. Das Ergebnis sind Fahrzeuge, bei denen die Antriebsmotoren sowie die Batteriepakete jeweils ihren optimalen Platz finden.

Diese Haltung beschert den BMW-i-Kunden auch weitreichende Innovationen in Sachen Leichtbau: Um die Gewichtsnachteile der Batterietechnologie ausgleichen zu können, setzt BMW als weltweit erster Hersteller Karbon in der Grossserienfertigung ein. Auch das ist letztendlich das Ergebnis konsequenten Agierens, welches dem Unternehmen derzeit einen signifikanten Wissensvorsprung im Umgang mit diesem Werkstoff beschert.

Der Nachhaltigkeitsgedanke stand aber nicht nur Pate in Bezug auf die Produktsubstanz, welche hinsichtlich ihrer Architektur komplett neu erdacht wurde. Er sollte auch den gesamten Fertigungsprozess leiten. So setzt BMW im gesamten Gestehungsprozess von der Gewinnung der Karbonfaser bis hin zur Endmontage ausschliesslich auf die Nutzung regenerativer Energiequellen in Form von Wasser-, Sonnen- und Windenergie.

Weitreichende Innovationen in Sachen Leichtbau



Aber auch die Reise bei den herkömmlichen Fahrzeugen geht weiter – wohin sie führt, durfte der privilegierte Kreis von SMG Mitgliedern mit der Vorstellung des neuen BMW-7er erfahren. Eine Premiere, welche zu jenem Zeitpunkt nur wenigen Menschen ausserhalb der BMW AG vergönnt war, und dies zwei Monate vor der offiziellen Enthüllung auf der IAA 2015 in Frankfurt.

Die Rolle des Spitzenmodells ist immer auch Verpflichtung: Hier finden grosse Innovationen in der Regel ihren Anfang, um zu einem späteren Zeitpunkt in anderen Baureihen ihren Niederschlag zu finden. Der neue BMW-7er macht keine Ausnahme.

Der Leiter Design von BMW Automobile und einer der massgeblichen Schöpfer des neuen Fahrzeuges entführte die Zuhörer in die spannende Welt der Designprozesse bei BMW und liess spüren, mit welcher Hingabe und Leidenschaft über Jahre hinweg am neuen Meisterstück gefeilt wurde. Eine tragende Rolle bei diesem Designprozess spielte dabei das Thema Leichtbau. BMW greift beim neuen BMW-7er auf genau auf jene Kompetenzen zurück, welche zunächst im Rahmen der Entwicklungen beim BMW i erarbeitet wurden, und setzt auch hier auf Karbon als neuen Werkstoff im Karosseriebau. Der Kunde erhält dank dieser Spitzentechnologie ein Fahrzeug, welches im Vergleich zum Vorgänger rund 130 kg an Gewicht abgelegt und dadurch zugleich signifikant an Effizienz und Dynamik zugelegt hat.

Während die 7er-Reihe und die i-Modelle nicht direkt in München produziert werden, entstehen mitten in München, just neben der BMW Welt, nach wie vor die 3er- und Touring-Reihen. Diese Produktionsstätte am Hauptsitz des Unternehmens agiert als sogenanntes Vollwerk. Das heisst, die ganze Entstehungsgeschichte bzw. der komplette Produktionsprozess vom Rohstahl bis zum fertigen Produkt konnte von den SMG Mitgliedern in Augenschein genommen werden, bevor ein Fahrzeug seine neue Reise antritt.

Für uns als Vertreter von BMW (Schweiz) AG war es Freude und Ehre zugleich, dass die Mitglieder der SMG eine Reise nach München unternommen haben und wir sie als unsere Gäste auf der Reise von und zu BMW begleiten durften. Und dafür möchten wir uns sehr herzlich bedanken.

Text: Mark Backé





Die Rolle des Spitzenmodells ist
immer auch
Verpflichtung.

BMW (Schweiz) AG

BMW (Schweiz) AG ist eine 100-prozentige Tochter von BMW AG und trägt die Verantwortung für den Import und die Versorgung der Handelspartner mit den Automobilen der Marken BMW und MINI sowie mit Motorrädern der Marke BMW. Das Vertriebsnetz besteht derzeit schweizweit aus 84 Handelsbetrieben. Mit der Marke BMW belegte das Unternehmen 2014 den zweiten Platz der Zulassungsstatistik.



David Dean
President and CEO
Bossard Group

David Dean, CEO der Gruppe, nimmt diese Funktion seit 2005 wahr. Von 1998 bis 2004 war er CFO. Zwischen 1992 und 1997 arbeitete er als Corporate Controller bei der Bossard Gruppe. Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Komax Holding AG in Dierikon, der Agta Record AG in Fehraltorf, der Trumpf AG in Baar und Mitglied des Industry Executive Advisory Board des Executive MBA Supply Chain Management an der ETH Zürich.



David Dean und Philippe Züllig: Schraube 4.0 – Potenziale und Herausforderungen

Die Schweizer Industrie steht vor grösseren Herausforderungen. Vier Ansätze mit erheblichem Potenzial für Industrieunternehmen, um diesen zu begegnen.

1. Differenzierte Beschaffungsstrategien

In einem zunehmend komplexen Marktumfeld sind die Unternehmen gezwungen, ihre Beschaffungsstrategien genau zu analysieren und entsprechend anzupassen. Je nach Gewinneinfluss und Beschaffungsrisiken gewisser Teile und Komponenten müssen sie in dieser Optik unterschiedliche Beschaffungsstrategien verfolgen: Bei geringen Beschaffungsrisiken und wenig Gewinneinfluss – angesprochen sind typischerweise C-Teile – steht die Reduktion der Prozesskosten und der Logistikkosten im Vordergrund. Bei erhöhtem Gewinneinfluss, sprich Volumenteile, ist der Fokus auf den Materialpreis und auf das



Philippe Züllig
Vice-President, Bossard Consulting

Philippe Züllig ist seit März 2014 Vice-President der Bossard Consulting, eines neuen kundenorientierten Dienstleistungsbereichs zur Reduktion der Gesamtkosten im Herstellungs- und Montageprozess. Er ist diplomierter Betriebs- und Produktionsingenieur der ETH Zürich. Von 1998 bis 2002 leitete er prozessverbessernde Kundenprojekte bei Accenture. Im Anschluss und bis 2008 war er als Group Business Developer für die internationale Marktentwicklung bei Siemens Building Technologies Schweiz, in direkter Zusammenarbeit mit dem Bereichsvorstand, tätig. Danach war er CEO bei einem Schweizer KMU und führte ab 2011 seine eigene Unternehmung für strategische und dienstleistungsorientierte KMU-Kundenprojekte in der Schweiz.

globale Sourcing zu legen. Ist das Beschaffungsrisiko als hoch und der Gewinneinfluss als niedrig einzustufen – wie dies bei Bottleneck-Teilen der Fall ist –, stehen die Risikoanalyse und die Sicherung von alternativen Quellen im Vordergrund. Bei steigendem Gewinneinfluss – meist bei strategischen Teilen – ist die Partnerschaft mit einem verlässlichen Zulieferer unabdingbar.

2. Fokus TCO (Total Cost of Ownership) / Value Engineering

Grosse Einsparungen bedingen einen gesamtheitlichen Blick über das gesamte Unternehmen hinweg. Die Analyse darf in keiner Weise durch ein Silodenken wie auch durch ein ungünstiges Verhältnis zwischen einzelnen Key-Performance-Indikatoren (KPI), verbunden mit einem individuellen Entschädigungssystem, und der ganzheitlichen Kostenbetrachtung behindert werden. Es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, das TCO-Denken zu fördern, zu fordern und vorzuleben. Nur wenn dieser Ansatz konsequent verfolgt wird, lässt sich eine umfassende Transparenz der Prozesskosten erreichen.

Der TCO-Ansatz ist gerade im Bereich der Verbindungselemente von zentraler Bedeutung: Nur 15% der Gesamtkosten werden durch den Preis des Verbindungselements beeinflusst. Die restlichen 85% der gesamten Kosten ergeben sich in den Bereichen Logistik, Beschaffung, Qualitätsprüfung und Vormontage, ferner in den Bereichen Produktionsprozesse, Entwicklung, Bestellung, Lagerhaltung und Montage. Anders ausgedrückt konzentriert sich eine erfolgsverspre-

TCO
Denken
fördern, fordern
und vorleben

Viele Firmen tun sich noch schwer mit dem «not invented here»-Syndrom.



chende Strategie nicht auf die tieferen Einkaufskosten, sondern auf die angesprochenen 85 % des gesamten Kostenblocks. In diesem Bereich liegt das grösste Potenzial, welches das Unternehmen mit geeigneten Massnahmen freizusetzen hat.

3. Entwicklungspartnerschaften und Co-Innovation mit Zulieferern

Viele Firmen tun sich noch schwer mit dem «not invented here»-Syndrom. Falscher Stolz und die Angst vor Abhängigkeiten bremsen die Bereitschaft zur Kooperation mit Zulieferern. Durch den gezielten Einsatz von kompetenten Zulieferern können indes Aufgaben innovativer angegangen werden, wie die Erfahrung immer wieder zeigt. Nicht nur werden die Prozesse hin zur Markteinführung auf diesem Weg beschleunigt. Der Abnehmer solcher (Dienst-)Leistungen wirkt ausserdem der Gefahr entgegen, dass sich hausintern eine gewisse Betriebsblindheit breitmacht.

Wir können eine solch enge Partnerschaft am Beispiel unserer Kooperation mit dem US-Elektrofahrzeug-Hersteller Tesla aus eigener Erfahrung erläutern: Heute verantwortet Bossard mit eigenen Mitarbeitern die komplette Belieferung der Tesla-Produktionslinien mit C-Teilen bis hin zum Ort der Verwendung (point of use). Auch im Entwicklungsbereich sind Bossard-Ingenieure involviert: Sie haben sich in dieser Funktion mit allen verbindungsrelevanten Themen des Produkts Tesla zu beschäftigen. Mit der Auslagerung dieser fachspezifischen Aufgaben an die Bossard Gruppe hat Tesla erreicht, dass sich die eigenen Mitarbeiter auf Kernaufgaben in der Entwicklung und in der Produktion fokussieren können.

Neben der technischen Lösung ist der TCO-Ansatz bei der Entwicklungspartnerschaft ein wichtiger Punkt. 50% aller Teile eines Produkts sind Verbindungs- oder andere C-Teile. Diese C-Teile machen nur einen geringfügigen Teil der totalen Beschaffungskosten aus (klassische ABC-Analyse), beeinflussen aber die Produktions- und

Montagekosten in wesentlichem Mass. Mit dem Einsatz von multifunktionalen Verbindungselementen lassen sich zum einen die Montagekosten erheblich senken; Argumente sind dabei die einfachere Montage, die Verwendung von einheitlichen Werkzeugen, das Wegfallen von vorbereitenden Tätigkeiten. Ebenso fallen mit multifunktionalen Verbindungselementen geringere Produktionskosten an, weil unter anderem das Bohren, das Gewindeschneiden und die Entfernung von Spänen entfallen.

Dieser Lösungsansatz führt letztlich zu einer konsequenten Sortimentsbereinigung, die auf verschiedenen Ebenen Vorteile zeitigt, wenn sie von einem erfahrenen Verbindungsspezialisten begleitet wird. Im Rahmen einer solchen Partnerschaft werden nicht nur technisch anspruchsvolle Herausforderungen für die Entwicklungsabteilung eines Industrieunternehmens gelöst. Darüber hinaus wird, entsprechend den Zielsetzungen des Managements, Potenzial für Kosteneinsparungen geschaffen.

Auch mit dem kombinierten Einsatz der SmartBin, unserem intelligenten Logistiksystem, und unseren Dienstleistungen für eine effiziente Lagerbewirtschaftung (Bossard Inventory Management, BIM) schaffen wir die Grundlage dafür, dass sich beim Kunden die Logistikaufwendungen und die Administrationskosten substantziell reduzieren. Wie wir an einem konkreten Beispiel erläutern können, entfallen bei einem Kunden jährlich rund 4000 Bestellungen: Die damit verbundenen 4000 Rechnungen reduzieren sich auf eine monatliche Rechnungsstellung unsererseits.

4. Industrie 4.0

Die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten auf eine «smarte» Weise ermöglicht eine effiziente Fertigung und unterstützt ausserdem den Trend zu individualisierter Nachfrage. Ohne den Ansatz zu schlanker Fertigung werden keine effizienten Produktionsabläufe erreicht und die einseitige Ausrichtung auf Technologie macht ineffiziente Abläufe noch längst nicht smart. Nur wenn alle Einflussfaktoren in einem Gesamtkonzept zusammenspielen, sind die Voraussetzungen für smarte Produktionsabläufe gegeben.

Mit der SmartBin-Systemlösung verfolgt die Bossard Gruppe seit Langem einen Logistikansatz, der die Orientierung hin zu einer Smart Factory ermöglicht. Dabei spielt nicht nur die digitale Vernetzung innerhalb der Systeme des Kunden eine zentrale Rolle, sondern auch die Vernetzung mit den Lieferanten. Die Zulieferung an den Ort der Verwendung und das gesamtheitliche Management der Beschaffungskette sind Facetten, die mit unserem Ansatz zur Lagerbewirtschaftung (BIM) abgedeckt werden. Der Einsatz innovativer Verbindungselemente kann in Verbindung mit Werkzeugen und Anlagen, welche die Basis für eine Smart Factory schaffen, zusätzliches Kostenoptimierungspotenzial freisetzen.

Text: David Dean und Philippe Züllig

Die Bossard Gruppe

Die Bossard Gruppe verhilft mit ihren Lösungen lokalen und multinationalen Industrieunternehmen zu höherer Produktivität. Der weltweit führende Anbieter von Produktlösungen und Dienstleistungen in der industriellen Verbindungs- und Montagetechnik hat sich mit einem über 800 000 Artikel umfassenden Produktsortiment, der technischen Beratung und der Lagerbewirtschaftung als Komplettanbieter und Partner der Industrie positioniert.

A large projection screen displays a man in traditional Maasai attire, including a colorful patterned shuka, looking down at a smartphone. The background of the projection shows a landscape with mountains and a body of water. The text 'venting Banking' is visible in the bottom left corner of the screen.

venting Banking

Forum 2015

Die Schweizerische Management Gesellschaft führt seit 1961 das SMG Forum durch. Jährlich treffen sich 300 Unternehmerinnen und Unternehmer, Mitglieder des C-Level-Managements und Verwaltungsräte aus einer Vielzahl von Branchen zum Austausch und lassen sich während dieser Halbtagesveranstaltung durch hochkarätige Redner aus dem In- und Ausland inspirieren. Ein zusätzlicher, bedeutender Mehrwert liegt in der Vernetzung, dem Dialog und Diskurs unter den Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft.





Reinventing Banking





Herzlich willkommen
zum 52. SMG Forum 2015

«Lucky to be a leader in a time of these changes»

Impressionen des 52. SMG Forums mit dem Thema «Leistung? Leistung!»

Fast einen ganzen Tag lang diskutierten Führungspersönlichkeiten eine Kardinalfrage des Managements: Wie definiert sich heute Leistung? Welches sind die Kriterien, nach denen Leistung beurteilt werden kann? Welche Art von Leistung wird heute von einer Führungspersönlichkeit und einer ganzen Organisation verlangt? Wie verändert und entwickelt sich der Leistungsgedanke weiter? Genau diesen für Wirtschaft und Gesellschaft fundamentalen Fragen widmete sich das im Berichtsjahr durchgeführte, von der SRG-Journalistin Mona Vetsch moderierte 52. SMG Forum, an dem über 250 Personen teilnahmen – darunter zahlreiche Medienschaffende, die über die einzelnen Programmpunkte oder Redner des Symposiums berichteten.

Die Antworten auf diese fundamentalen Fragen fielen dank der Unterschiedlichkeit der eingeladenen Redner und Rednerinnen völlig verschieden aus.

Den Eröffnungspunkt setzte **Jim Hagemann Snabe**, der als ehemaliger Co-CEO SAP, World Economic Forum und als Vorsitzender des Centre for Global Industries den Tagungsteilnehmern die globale Perspektive eröffnete. Der Redner wies auf die Geschwindigkeit der Veränderungen hin. In diesem Veränderungsprozess sieht Snabe eine Reihe von Chancen, die gerade auch in der Alten Welt ergriffen werden können. Jim Hagemann Snabe prägte mit sei-

Was bedeutet Leistung für SMG Mitglieder ?

«Können x Wollen x Dürfen»

Urs Riedener
CEO Emmi Gruppe, Emmi Management AG
SMG Vorstandsmitglied



nem Satz «Lucky to be a leader in a time of these changes» die Stimmung der ganzen Veranstaltung: eine Stimmung der Zuversicht. Für ihn besteht ein wichtiges Kriterium der Leistungsbereitschaft darin, die globale Herausforderung zu verstehen und anzunehmen.

Ulrich Spiesshofer zeigte dann anschließend die konkreten Auswirkungen der Veränderungen auf ein einzelnes Unternehmen wie ABB auf. Der CEO-Vorsitzende der Konzernleitung der ABB Gruppe des multinationalen Industriekonzerns erläuterte Schritt für Schritt, wie die Leistungskraft einer grossen Organisation durch eine dynamische Neuausrichtung erhöht werden kann – inspiriert von einer Philosophie der Begeisterung für Höchstleistungen, die alle hierarchischen Stufen erfassen muss. Spiesshofer machte klar, dass es zwar die grosse Linie, die Strategiedefinition, als Leitfaden braucht – bei der Umsetzung aber Präzision und Konsequenz notwendig sind. Der messbare Erfolg des Unternehmens ist letztlich das entscheidende Kriterium der Leistung.

Eine völlige andere Perspektive von Höchstleistungen entwarfen die beiden Exponentinnen von Médecins Sans Frontières (MSF), Vizedirektorin **Susanna Swann** und Projektkoordinatorin **Andrea Isenegger**. Die dauernde Konfrontation mit Tod und Verwüstung verlangt von allen Mitarbeitenden eine besondere Konstitution – und setzt gleichzeitig eine präzise und zuverlässig funktionierende Organisation voraus. Eine Hilfsorganisation braucht «Compassion» jedes einzelnen Mitarbeiters; in der täglichen, existenziell herausfordernden Arbeit ist aber organisatorische Disziplin gefordert. Nur so kann den betroffenen Menschen wirklich geholfen werden. Darin misst sich der Erfolg der Leistung von Médecins Sans Frontières. Vor allem aber zeigten die beiden Referentinnen auf, dass Anteilnahme zwar motiviert, aber in der täglichen Arbeit höchste Anforderungen an Logistik, Organisation und Teambildung gestellt werden – genau dieselben wie in einem profitorientierten Unternehmen.

Das Internet ist längst zur alltäglichen Wirklichkeit geworden – global und in allen Bereichen der Gesellschaft, für Führungskräfte genauso wie für die breiten Massen. Niemand stellt deshalb mehr die provozierende Grundsatzfrage: Was leistet das Internet eigentlich für die Gesellschaft – ist es eher ein Fluch oder ein Segen? Nuanciert brachte der Autor, Silicon-Valley-Insider und renommierte Internet-Kritiker **Andrew Keen** in seinem temperamentvollen Plädoyer die dunklen Seiten der Welt des Netzes auf den Punkt: Seiner Meinung nach vernichtet das Internet Arbeitsplätze, unterbindet den Wettbewerb und fördert Intoleranz und Voyeurismus. Internet ist für Keen kein Ort der Freiheit, sondern ein Überwachungsapparat.





Diese Aussagen bildeten die Grundlagen für ein Streitgespräch zwischen dem Gründer und Inhaber der ARMADA Investment AG Unternehmer **Daniel S. Aegerter** und Keen. Aegerter wies auf die Chancen hin – anhand konkreter Beispiele. Vor allem aber warnte Aegerter vor zusätzlichen staatlichen Regulierungen, welche keine Antwort auf den Strukturwandel geben würden. Aegerter formulierte damit indirekt ein Votum für die Freiheit der Leistung und widersprach grundsätzlich der pessimistischen Einschätzung Keens.



Tiefen Respekt beim Publikum erntete die blinde Weltrekordhalterin und Weltmeisterin im Schwimmen, Ironman-Triathletin **Chantal Cavin**, die sich mit Hilfe von Guides an den Wettbewerben durchzusetzen weiss. Ihr beeindruckender Wille paart sich mit Systematik. Anschaulich zeigte sie während ihrer Rede ihren Trainingsaufbau und ihr taktisches Vorgehen auf. Cavins Leistung besteht nicht nur in ihren messbaren, ausserordentlichen Erfolgen, sondern in ihrem Willen, trotz ihrer Behinderung als «normale» Athletin akzeptiert zu werden. Sie wird zu einem eigentlichen «Leistungsvorbild». Ihre spektakuläre Aussage «Wer leidet, soll etwas anderes tun!» wurde zum geflügelten Wort des Tages.



Der Präsident des Verwaltungsrates der Roche Holding AG, **Christoph Franz**, stellte die Fähigkeit des Loslassens in den Mittelpunkt seiner Gedanken zum Tagungsthema Leistung. Anhand seiner eigenen beruflichen Biografie und seiner Erfahrungen in der Luftfahrtindustrie und jetzt bei Roche schilderte er die Chancen von Beendigungen, Neuanfängen, von Siegen, aber auch von Niederlagen. Franz setzte damit einen geradezu philosophischen Schlusspunkt an der Tagung. Leistung besteht für ihn offensichtlich nicht nur im messbaren Erfolg, sondern auch in der persönlichen Lebensgestaltung.

Text: Peter Hartmeier





Was bedeutet Leistung für Referenten und SMG Vorstandsmitglieder?

«You can measure the performance of
a car or computer, but not of a human being.
We aren't machines. We don't perform.»

Andrew Keen

Autor, Silicon-Valley-Insider und renommierter Internet-Kritiker

«Können × Wollen × Dürfen.»

Urs Riedener

CEO Emmi Gruppe, Emmi Management AG, SMG Vorstandsmitglied

«Anspruchsvolle Ziele mit angemessenem
Ressourceneinsatz erreichen.»

Zeno Staub

CEO Bank Vontobel AG, SMG Vorstandsmitglied

«Leistung ist das Benzin
für unseren Fortschritt.»

Alice Šáchová

Partner Vendbridge AG, SMG Präsidentin

«In the 21st century business Performance is much
more than delivering business results against set targets.
Performance in the 21st century is to deliver superior
value and progress to all major stakeholders including society.»

Jim Hagemann Snabe

ehemaliger Co-CEO SAP, Stiftungsrat World Economic Forum
Vorsitzender Centre for Global Industries



Wir haben unseren Flugplan auf Ihre Agenda abgestimmt.

Schweizer Qualitäten wie Zuverlässigkeit und Effizienz sorgen dafür, dass Sie Ihre Geschäftsreise bequem und einfach genießen können. Denn dank unserem Streckennetz mit Direktflügen in alle wichtigen Wirtschaftsmetropolen können Sie Ihre Meetings auf der ganzen Welt optimal planen. Erfahren Sie mehr auf swiss.com





Schweizerische Management Gesellschaft (SMG)

Die Schweizerische Management Gesellschaft wurde 1961 gegründet und ist die bedeutendste Vereinigung von über 1200 führenden Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft. Durch ihre Netzwerk- und Plattformfunktion dient die Schweizerische Management Gesellschaft als Impulsgeberin für Unternehmer, Führungspersönlichkeiten aus dem C-Level-Management und Verwaltungsräte, die sich mit strategischen und operativen Führungsfragen auseinandersetzen. Die Schlüsselfunktionen sind die Vermittlung von Impulsen, der Dialog und die Beziehungspflege. Die Mitglieder der Schweizerischen Management Gesellschaft diskutieren und definieren branchenübergreifend die Standards von Leadership Excellence in der Unternehmensentwicklung und nehmen im Rahmen der Aktivitäten der Schweizerischen Management Gesellschaft Impulse, Denkanstösse und Ideen von innen und von aussen auf. Bei der Schweizerischen Management Gesellschaft stehen Best Practice und aktuelles, praxisbezogenes Gedankengut im Fokus.



SMG Kalender 2016



Swiss Re Rüschlikon

Dienstag, 19. Januar



FIFA World Football Museum Zürich

Donnerstag, 4. Februar



ABB Turgi Baden

Dienstag, 8. März



Innovationsstandort Schweiz. Auch im Management?

tba



Stiftung Brändi Kriens

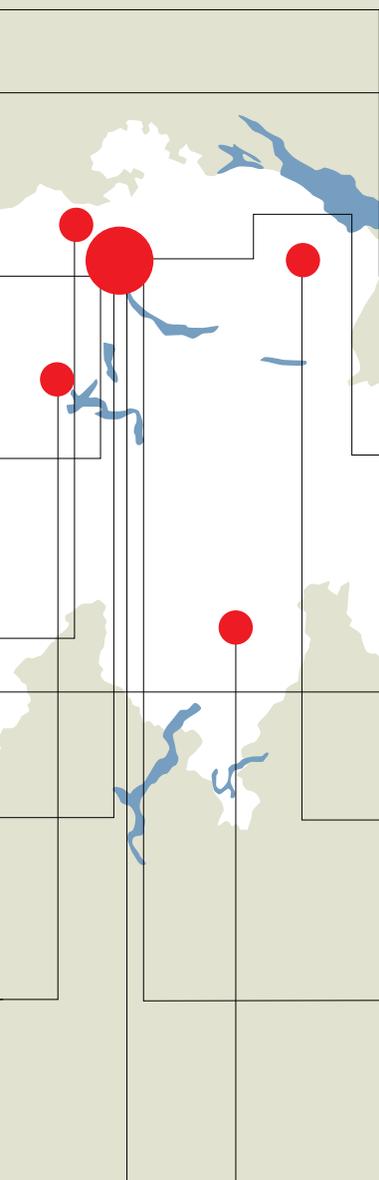
Mittwoch, 18. Mai



NZZ Zürich

SMG Generalversammlung

Dienstag, 31. Mai



Jura Cement Fabriken Wildegg

Donnerstag, 23. Juni



Thunerseespiele Thun

Freitag, 15. Juli



53. SMG Forum Zürich

Donnerstag, 1. September



Firmenich Genf Meyrin

tba



Sigvaris St. Gallen

Donnerstag, 27. Oktober



The Circle at Zürich Airport

Mittwoch, 23. November



Gotthard-Basistunnel

tba



Swiss Re Rüschtikon Dienstag, 19. Januar

Die meisten Führungspersönlichkeiten sind überzeugt, dass ihre Firma einen vergleichbaren Beitrag an die Zivilgesellschaft leistet. Aber teilen auch ihre Mitarbeiter diese Vision? Was können wir als Führungspersönlichkeiten tun, um die Verbindung unserer Mitarbeiter mit unseren Unternehmungen zu fördern, und was macht den engagierten Mitarbeiter aus? Das erklärte Ziel von Gerhard Lohmann, CFO der Geschäftseinheit Reinsurance der Swiss Re, ist es, hochqualifizierte Mitarbeiter zu führen und diese langfristig für den zivilgesellschaftlichen Beitrag der Swiss Re zu begeistern. Die Swiss Re geht dabei eigene Wege und zeigt zusammen mit Florian Kapitzka, Co-Founder und CEO von Aiducation International, und Autorin und Management Coach Nicole Brandes neue Möglichkeiten auf.

FIFA World Football Museum Zürich Donnerstag, 4. Februar

Bereits im Jahr 2012 präsentierte die FIFA erste Pläne für den Bau eines Fussballmuseums. Ursprünglich war ein Erweiterungsbau direkt neben dem FIFA-Hauptsitz auf dem Zürichberg geplant. Während der Planung für den Erweiterungsbau haben sich die Projektverantwortlichen parallel nach einem Alternativstandort umgesehen und stiessen auf das Haus zur Enge. Im Frühjahr 2013 wurde mit dem Gebäudeeigentümer Swiss Life ein Mietvertrag über 40 Jahre abgeschlossen und Ende 2013 konnte mit der Realisierung des interaktiven, multimedialen Museums von 3000 m² auf 3 Etagen begonnen werden. Rund 700 Tage nach dem Spatenstich und gut 1400 Tage nach der ersten Kommunikation der Museumspläne wird das FIFA World Football Museum Ende des 1. Quartals 2016 offiziell seine Türen für das Publikum öffnen.

ABB Turgi Baden Dienstag, 8. März

ABB ist führend in der Energie- und Automationstechnik und in über 100 Ländern tätig. Das Unternehmen ermöglicht Kunden in den Sektoren Energieversorgung, Industrie, Transport und Infrastruktur, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig die Umweltbelastung nachhaltig zu reduzieren. Innovative Technologien von ABB können die Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette steigern. Das Kompetenzzentrum in Untersiggental / Turgi offeriert ein umfassendes Portfolio an Produkten und Systemen im Bereich Mittelspannungsantriebe, Traktionsumrichter, Leistungselektronik und Robotik.

Innovationsstandort Schweiz. Auch im Management? tba

Menschliche Errungenschaften überleben sich. Peter Drucker warnte: «We know that theories, values, and all the artefacts of human minds and human hands do age and rigidify, becoming obsolete, becoming afflictions.» Management bildet keine Ausnahme. Traditionelles Management verliert an Wirkung, wird gar zum Hindernis. Mehr Tempo, Agilität und Menschlichkeit sind gefragt, um in einer komplexen, sich immer schneller verändernden Welt bestehen zu können. Die Schweiz gilt als hervorragender Innovationsstandort. Auch im Management? In Partnerschaft mit dem Global Peter Drucker Forum stellen wir genau diese Frage. Mit hochrangigen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis diskutieren wir Ansätze für neues, zeitgemässes Management.

Stiftung Brändi Kriens Mittwoch, 18. Mai

Die Stiftung Brändi – der elftgrösste Arbeitgeber der Zentralschweiz ist ein Unternehmen mit sozialen

und unternehmerischen Zielen – fördert und verwirklicht die berufliche, gesellschaftliche und kulturelle Integration von Menschen mit Behinderung. Mit 1800 Mitarbeitenden und einem Umsatz von CHF 85 Mio. ist sie im marktwirtschaftlichen Wettbewerb erfolgreich. In der Produktion, Ausbildung und in der Integration arbeitet sie eng mit der Industrie und dem Gewerbe zusammen und erzielt eine hohe Eigenfinanzierung. 200 Lernende sind permanent in einer beruflichen Bildung, pro Jahr schliessen 60 Berufsleute ihre Ausbildung ab. Ein Grossteil davon findet eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt. Differenzierte Wohnangebote unterstützen die Teilhabe der Menschen mit Behinderung an allen Facetten des Lebens.

NZZ Zürich **SMG Generalversammlung** Dienstag, 31. Mai

Die «NZZ» prägt seit 1780 die Schweizer Medienlandschaft. Zur NZZ-Mediengruppe gehören neben den NZZ-Titeln auch Regionalmedien in der Zentral- und Ostschweiz sowie medien-nahe Geschäfte. Die «NZZ» steht für hochwertige publizistische Angebote und Services und vertritt eine bürgerlich-liberale Weltanschauung. Sie ergündet das Zeitgeschehen, geht in den relevanten Fragen voran und schafft Orientierung. Für Freiheit im Denken und Entschiedenheit im Handeln.

Jura Cement Fabriken Wildegg Donnerstag, 23. Juni

Bereits 1882 wurde mit der Zementfabrik Zurlinden & Co. in Aarau der Grundstein für die heutige Jura-Cement-Fabriken AG gelegt. Die zwei Produktionsbetriebe in Wildegg AG und Cornaux NE haben eine Produktionskapazität von über 1 Mio. t. Jura Cement ist der zweitgrösste Zementproduzent

in der Schweiz, beschäftigt über 120 Mitarbeitende und gehört zur Jura Materials Gruppe. Die über 20 Gesellschaften von Jura Materials beschäftigen rund 450 Mitarbeitende an mehr als 40 Standorten in der Schweiz. Die Aktivitäten konzentrieren sich auf die Bereiche Zementproduktion, Kiesgewinnung, Beton- und Asphaltherstellung, Recycling und Entsorgung. Seit 2000 gehört sie zum irischen Baustoffkonzern CRH plc, welcher 2014 einen Umsatz von EUR 18,91 Mrd. erwirtschaftete.

Thunerseespiele Thun

Freitag, 15. Juli

Seit 13 Jahren präsentieren die Thunerseespiele jeden Sommer vor der UNESCO-geschützten Bergwelt von Eiger, Mönch und Jungfrau Musicals aus aller Welt. Das perfekte Zusammenspiel der Natur, gepaart mit hochkarätigen Musicals und einer abwechslungsreichen Gastronomie, bietet ein perfektes Gesamterlebnis am Ufer des Thunersees. Bekannte Musicals wie «West Side Story», «Evita» und «Titanic» wurden für die Thuner Seebühne neu inszeniert und feierten grosse Erfolge. Ebenso beliebt sind die preisgekrönten Eigenproduktionen. «Der Besuch der alten Dame» schaffte als erstes Schweizer Musical den Sprung auf internationale Musical-Bühnen. Nach der Aufführung in Wien feierte die dritte Thuner Eigenproduktion grosse Erfolge in Japan.

53. SMG Forum Zürich

Donnerstag, 1. September

Upcycling – new business ideas beyond digital

In den kommenden zwei Jahren werden 3 Mrd. Menschen in die Mittelklasse aufsteigen, viele davon dürften dann ebenso viel konsumieren wie die westlichen Verbraucher bisher. Die Weltwirtschaft wird mit einer explodierenden Ressourcennachfrage konfrontiert sein und auf den Rohstoffmärkten einen beispiellosen Nachfrageschock auslösen. Schon Victor Hugo sagte: «On

résiste à l'invasion des armées; on ne résiste pas à l'invasion des idées.». Neue Geschäftsideen sind gefragt; lassen Sie sich von unterschiedlichsten Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland inspirieren und nutzen Sie den wertvollen Austausch untereinander.

Firmenich Genf Meyrin

tba

Firmenich ist der grösste sich in Privatbesitz befindende Aroma- und Duftstoffhersteller der Welt. Täglich werden weltweit viele der bekanntesten Parfüms und Aromen aus der im Jahr 1895 gegründeten Firmenich Gruppe mit Hauptsitz in Genf genossen. Der Kern des Erfolgs liegt in der Leidenschaft für Aromen und Düfte, verbunden mit einer bedingungslosen Hingabe an ihre Kunden. So erwirtschafteten die über 6000 Mitarbeiter im Fiskaljahr 2015 über CHF 3 Mrd. Weiter konnten in dieser Periode 30 neue Patente angemeldet und ein Umsatzwachstum von 3% über alle Regionen erreicht werden. Die Palette an neuen Geschmacks- und Duftstoffen wird dank neuer Technologieplattformen kontinuierlich ausgeweitet – zur Bereicherung des Sinneserlebnisses aller Konsumenten.

Sigvaris St. Gallen

Donnerstag, 27. Oktober

Die Firmengruppe mit Hauptsitz in Winterthur ist weltweit führende Herstellerin von medizinischen Kompressionstextilien und beschäftigt 1400 Mitarbeitende in eigenen Produktionsbetrieben in der Schweiz, in Frankreich, Brasilien und den USA sowie in weiteren eigenen Tochtergesellschaften in acht Schlüsselmärkten. Die Sigvaris Gruppe beliefert rund 70 Länder auf allen Kontinenten. Im Geschäftsjahr 2014 wurden über 8 Mio. Kompressionsstrümpfe produziert und damit ein Umsatz von rund CHF 250 Mio. erzielt. Die Firmengruppe verfolgt eine internationale Wachstumsstrategie auf dem soliden

Fundament einer 150-jährigen Erfolgsgeschichte und befindet sich seit Firmengründung zu 100% in Familienbesitz.

The Circle at Zürich Airport

Mittwoch, 23. November

Das derzeit grösste Schweizer Hochbauprojekt entsteht direkt am Flughafen Zürich. Geplant ist ein ganzer Stadtteil mit eigenem Park. Die Bauarbeiten starteten im Januar 2015. Die Fertigstellung der ersten Etappe, die über drei Viertel der Gesamtfläche ausmacht, ist 2018 vorgesehen. In Gehdistanz zu den Terminals des Flughafens Zürich ist auf 180'000 m² Nutzfläche ein Dienstleistungszentrum geplant, das für schweizerische Verhältnisse einmalig ist: «The Circle» wird zum Zentrum für Business und Lifestyle. Realisiert werden zwei Hotels, ein grosses Kongresszentrum, Büroflächen, innovative Brand Houses, ein Gesundheitszentrum des Universitätsspitals Zürich und Angebote in den Bereichen Bildung, Kultur und Unterhaltung.

Gotthard-Basistunnel

tba

Den längsten Eisenbahntunnel der Welt mit allen Sinnen erleben! Der neue Gotthardtunnel ist mit 57 Kilometern der längste Eisenbahntunnel der Welt. Das Jahrhundertbauwerk ist Ausdruck von Schweizer Präzision, Innovationsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Der neue Gotthardtunnel bringt Menschen und Güter im Norden und Süden schneller und zuverlässiger zusammen. Er steht für emotionale Bahnerlebnisse durch das Gotthardmassiv, das mythische Herz der Schweiz. Gehören Sie zu den Ersten, die mit dem Sonderzug «SBB Gotardino» durch das Jahrhundertbauwerk fahren und geniessen Sie einen exklusiven Halt im Herzen des Bergmassivs. Der Anlass wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte November 2016 stattfinden.

Vorstand



Alice Šachová, Präsidentin
Partner Vendbridge AG, Zürich



Lukas Braunschweiler, Dr. sc. nat. ETH
CEO, Sonova Holding AG, Stäfa



Philippe Hertig, Dr. rer. pol.
Partner, Egon Zehnder, Zürich



Eva Herzog, Dr. phil.
Regierungsrätin, Finanzdepartement Kanton Basel-Stadt



Thomas Ladner, Dr. iur., Rechtsanwalt
Präsident des Verwaltungsrats, FTS Capital Advisors AG, Baar



Andreas Meyer, lic. iur., Rechtsanwalt, INSEAD MBA
CEO, SBB AG, Bern



Carolina Müller-Möhl, dipl. Politologin
Präsidentin des Verwaltungsrats, Müller-Möhl Group AG, Zürich



Urs Riedener, lic. oec. HSG
CEO Emmi Gruppe, Emmi Management AG, Luzern



Zeno Staub, Dr. oec. HSG
CEO, Bank Vontobel AG, Zürich



Walter Thurnherr, dipl. rer. nat. ETH
Bundeskanzler UVEK, Eidgenössisches Departement für Umwelt,
Verkehr, Energie und Kommunikation, Bern



Marc Walder
CEO, Ringier AG, Zürich

Geschäftsstelle



Catrin Wetzel, lic. rer. pol.
Geschäftsführerin

Schweizerische Management Gesellschaft und Mitgliedschaft

Die Schweizerische Management Gesellschaft (SMG) wurde 1961 gegründet und ist die bedeutendste Vereinigung von über 1200 führenden Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft.

Durch ihre Netzwerk- und Plattformfunktion dient die SMG als Impulsgeberin für Unternehmer, Führungspersönlichkeiten aus dem C-Level-Management und Verwaltungsräte, die sich mit strategischen und operativen Führungsfragen auseinandersetzen. Die Schlüsselfunktionen sind die Vermittlung von Impulsen, der Dialog und die Beziehungspflege.

Die Mitglieder der Schweizerischen Management Gesellschaft diskutieren und definieren branchenübergreifend die Standards von Leadership Excellence in der Unternehmensentwicklung und nehmen im Rahmen der Aktivitäten der Schweizerischen Management Gesellschaft Impulse, Denkanstösse und Ideen von innen und von aussen auf. Bei der Schweizerischen Management Gesellschaft stehen Best Practice und aktuelles, praxisbezogenes Gedankengut im Fokus.

Informationen zu den unterschiedlichen Mitgliedschaften sowie zu den Aufnahmebedingungen finden Sie unter www.smg.ch oder unter 044 202 23 25.



«the individual standard»

Ihre Herausforderung:

- geänderte Strategien
- neue Prozesse / Anforderungen
- alte Businesssoftware ablösen
- für die Zukunft vorsorgen

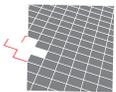
Standard-Software oder Individual-Entwicklung?

Diesen Knackpunkt löst **evidence** auf elegante Art, denn es bietet das Beste aus beiden Welten: eine **schnelle**, individuelle Applikationsentwicklung auf bestehenden Standards für den **mobilen** Einsatz. So lassen sich **evidence Business Lösungen** von GlauX Soft AG genau und **flexibel** an Ihre Bedürfnisse anpassen.

Namhafte Kunden setzen darauf.
Seit bald 20 Jahren. Sie auch?

www.evidence.ch

evidence
the individual standard



Schweizerische
Management
Gesellschaft

Leadership Excellence

Schweizerische Management Gesellschaft SMG

Zeltweg 48

8032 Zürich

office@smg.ch

www.smg.ch

Telefon + 41 44 202 23 25

Fax + 41 44 269 90 01